

с.34 Дохлые рудники, большие амбиции и классные технологии — все активы РМК
с.64 Фонды недвижимости как источник инвестиций для бизнеса
с.54 Dixis испытывает мобильные пункты продаж мобильных телефонов

www.sf-online.ru

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

05.12 — 11.12.2005

№46 (133)

5

ПОДХОДОВ К ТАЛАНТАМ

Самые оригинальные
способы привлечь
лучших специалистов
в свою компанию
с.60

ТОВАРНЫЙ ВИД

с.46

Все знают: успех брэндов часто определяют новации в упаковке. Почему же тогда производителям тары так непросто убедить производителей товаров принять эти новации?



Глава «КИТ финанс» Александр Винокуров уверен, что диктовать условия продавцам квартир скоро будут ипотечные банки

с.26

Нефтяники уже платят налоги? Платят. Вот и застройщики будут платить. А то сколько можно? При зарплате в \$1000 яхты как-то неуютно покупать. Нервы же не железные у всех»



ЛИБО ОНА У ВАС ЕСТЬ, ЛИБО БУДЕТ



ЗАО «Банк Русский Стандарт», Генеральная лицензия ЦБ РФ № 2289 от 19 июля 2001 года

ARKADIY NOVIKOV, MEMBER SINCE 2005

Для приобретения карты звоните +7 095 543 9100,
8 800 200 0091 (звонок по России бесплатный)

Секрет фирмы №46

05.12—11.12.2005



46

И ТЕТРА ПАК, И COMBIVLOS УЖЕ НЕ ПЕРВЫЙ ГОД ПРЕДЛАГАЮТ КРУПНЕЙШИМ РОССИЙСКИМ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМ ПАКОВАТЬ КОНСЕРВИРОВАННЫЙ ГОРОШЕК, ПОМИДОРЫ И ТОМАТНУЮ ПАСТУ В КАРТОН. Безуспешно — рынок так и не решился на инновацию



34

ПРИМЕНИВ НЕТРАДИЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ, «РУССКАЯ МЕДНАЯ КОМПАНИЯ» ВОЗОБНОВИЛА РАЗРАБОТКУ РУДНИКА, ЗАКРЫТОГО В 1994 ГОДУ. Считалось, что здесь, где, согласно преданиям, обитала Хозяйка медной горы, меди осталось так мало, что ее уже невозможно добыть

В этом номере

частная практика

26 «БОЛЬШЕ \$1 МЛРД — УЖЕ СТРАШНОВАТО» О том, что заставило инвестбанк, специализировавшийся на облигационных займах, заняться ипотекой, рассказал председатель правления «КИТ финанс» Александр Винокуров

34 ХОЗЯЙКА БЕДНОЙ ГОРЫ Небольшая «Русская медная компания» сделала ставку на инновационные технологии

41 «МЫ ПЛАНИРУЕМ НАЧАТЬ НАСТУПЛЕНИЕ НА РЫНОК РОССИИ» Японцы стремятся наращивать долю рынка — даже в ущерб прибыли. Президент Oki Printing Solutions Микихико Маено не видит в этом ничего предосудительного

лаборатория

46 КАРТОННЫЙ ГЕРОЙ Вершителями судеб брэндов часто становятся производители упаковки. Для этого у них есть целый арсенал средств

54 МОБИЛЬНЫЕ ПЕРЕДВИЖНИКИ Омский ритейлер сети Dixis переоборудовал автобусы в салоны сотовой связи, чтобы захватить региональные рынки

60 КРЕАТИВНЫЙ ПРИЗЫВ Подбор персонала становится изощренным занятием. Чтобы преуспеть в этом деле, требуется все больше изобретательности

64 ФОНД НЕИМУЩЕСТВА На рынке появилась возможность использовать закрытые паевые фонды недвижимости как источник серьезных инвестиций

68 банк идей

специальные обозрения

73 ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ

81 ЭКСПРЕСС-ДОСТАВКА

В каждом номере

дневник наблюдений

06 ГЛАВНЫЕ ТЕМЫ

18 БИЗНЕС-БРИФИНГ

12 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ

24 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ

04 почта

88 рецензия

67 спроси «Секрет фирмы» 90 пять примеров

в ближайших номерах

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

12.12.05 «ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ»

19.12.05 iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

19.12.05 «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

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

Тел./факс: (095) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848

e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

№ 46 (133) 05.12 — 11.12.2005

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 ПРОВОТОРОВА

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 «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ

ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,

НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН

дизайнер АНТОН АЛЕЙНИКОВ

фоторедакторы МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА

ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЛЯКОВА

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 ВЕСАНТО

пре-пресс и печать НИКОЛАЙ ЗАКИН

инфографика ЛЕОНИД КУЛЕШОВ

верстка ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ИГОРЬ КИРШИН, ЕВГЕНИЙ КОЛОМИЕЦ,

ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЗРТА, КОНСТАНТИН ФУРОВ

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 ЗЯТЬКОВ, НАТАЛЬЯ КОРИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ,

ДИНА АНИШИНА, ПАВЕЛ ТОДОСЕИЧУК

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.З, 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 СОБЛЮЖДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
П/И № 0577-23085 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 КОМКОБАТ iE 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

05.12 — 11.12.2005 — №46 (133) Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«„Мафия” — безусловно, отличная игра,

только я никак не могу понять, каким образом она может способствовать тим-билдингу. Неужели тот факт, что в процессе игры секретарша может „прикончить” генерального директора, которому досталась злополучная карта, может серьезно оздоровить атмосферу в коллективе? Сильно сомневаюсь. То, что такие компании, как ИФК „Метрополь”, Pynes & Moerter, IBS пытаются сделать „Мафию” частью своей корпоративной культуры и даже специально заказывают для нее дубовые столы, конечно, весьма любопытно. Но едва ли подобные формы тим-билдинга применимы в любой компании. Я скорее соглашусь с мнением вице-президента Русской инвестиционной группы Дмитрия Котляренко, который считает, что корпоративные лыжи или футбол куда полезнее для компании, сотрудники которой и без всякой „Мафии” допоздна засиживаются в офисе».

Татьяна Фалыхова

«Мафия бессмертна»

сф №45 (132) 28.11.2005

«Материал об успешных „красных директо-

рах» оставляет смешанные чувства. С одной стороны, приятно узнать, что директора старой закалки, прошедшие огонь, воду и медные трубы, еще на очень многое способны как управленцы. С другой — налицо некоторая предвзятость в подборе героев. Ведь все они работают в потребительских отраслях, где динамика роста бизнеса и конкурентная среда таковы, что выживают только личности, которые умеют хорошо адаптироваться. А где же „тяжелые” и наукоемкие отрасли вроде машиностроения? Ведь там полным-полно „красных директоров”. Правда, их вклад в управление зачастую сводится к расписию водки с чиновниками и цензурной брани на совещаниях. А главная „заслуга” того же Каданникова, ныне ушедшего из АвтоВАЗа, заключалась лишь в лоббировании таможенных пошлин на ввоз подержанных иномарок. Но ведь наверняка и в этих отраслях можно найти позитивные примеры».

Ольга Безземельная, Санкт-Петербург

«Другие „красные директора”»

сф №45 (132) 28.11.2005

«Семейное дело», на мой взгляд, имеет огромные перспективы в на-

шей стране, ведь у нас многое решается при помощи неформальных отношений. К тому же именно на такие компании, в основе которых — родственные связи, приходится немалая доля российского малого и среднего бизнеса. Причем этому бизнесу отводится не последнее место в экономике страны, принимается множество программ по его стимулированию (хотя понятно, что на самом деле особой поддержки власти не оказывают). Отсюда можно сделать вывод: выживают и процветают подобные компании прежде всего благодаря крепким родственным связям и взаимовыручке. Эти факторы порой оказываются мощнее любого административного ресурса. Ведь у родственников гораздо больше общих интересов и, соответственно, шансов договориться друг с другом, чем у посторонних людей».

Сергей Курков, Ярославль

«Гонка по вертикали»

сф №45 (132) 28.11.2005



Билайн®

Отпразднуем Новый год

дополнительными минутами!



Успей подключиться к кредитным тарифам «Билайн» до Нового года и ежемесячно получай:

- в 1,5 раза больше включенных минут в каждом тарифном плане «Живи легко»
- 30 бесплатных минут в тарифном плане «Легкий шаг»

Данные дополнительные минуты будут ежемесячно предоставляться до 31 марта 2006 года.

Подробности

☎ 799 00 66 www.beeline.ru

дневник наблюдений

климат-контроль → с12
больной вопрос → с16
бизнес-брифинг → с18



Илья Кузьменков связался с телевизионной общественностью

Смотрящие вместе

Назначение Ильи Кузьменкова главным редактором Ren TV лишний раз подтвердило: рынок массмедиа стремительно возвращается в те времена, когда редакционную политику определяли не профессионалы, а «свои люди». Текст: УЛЬЯНА ЗАЯНОВА

С продажей контрольного пакета телевизионного канала Ren TV «Северстали» и «Сургутнефтегазу» на рынке стали говорить о том, что последний независимый российский канал ждет «зачистка» и превращение в еще один предвыборный кремлевский рупор. Опасения подтвердились: на прошлой неделе новый генеральный директор Ren TV Александр Орджоникидзе вначале отстранил от работы ведущую «чресчур острой» информационной программы «24 часа» Ольгу Романову, а затем сменил главного редактора. Вместо Елены Федоровой, работавшей в руководстве Ren TV с 1997 года, на этот пост был на-

значен глава коммуникационного агентства «Кузьменков и партнеры» Илья Кузьменков.

Чем был обусловлен этот выбор и что связывает Кузьменкова с нынешним руководством Ren TV, неясно. Комментарии ни у Кузьменкова, ни у Орджоникидзе получить не удалось. Известно лишь, что опыт нового главреда Ren TV в тележурналистике ограничивается работой директором по связям с общественностью РГТРК «Останкино».

До этого Кузьменков окончил экономический факультет МГИМО, работал журналистом в Агентстве политических новостей и PR-менедже-

ром в Автобанке, а затем открыл PR-бизнес. Его агентство зарекомендовало себя как успешный политический консультант. Оно разрабатывало PR-стратегии для администраций некоторых регионов, ряда министерств и политических деятелей, а год назад стало партнером одного из лидеров мирового политического консалтинга — агентства Hill & Knowlton, организовавшего предвыборную кампанию Джорджа Буша.

Назначение пиарщика ответственным за редакционную политику федерального телеканала — далеко не первый в сфере телевидения пример, когда пост главреда занимает человек, далекий от тележурналистики. Так, первое время смешным казалось неожиданное назначение главным редактором НТВ Николая Сенкевича, врача-пульмонолога, автора книг «Жизнь с аллергией» и «Жизнь с астмой». Но Сенкевич быстро снял все поводы для шуток, личным приказом наложив вето на ряд «слишком острых» сюжетов в программе Леонида Парфенова «На-

медни», а потом и вовсе уволив того с канала.

Фобия «цветных революций» в России приведет к тому, что все каналы перейдут на развлекательный формат

Под руководством лояльного по отношению к собственнику канала «Газпром-медиа» человека НТВ превратился в аналог «Первого канала» и «России». С единственной разницей: в эфире «первого» и «второго» превалируют юмористические программы, а на НТВ — криминальный жанр. Как считает гендиректор агентства «Медиа-марк» Константин Исаков, фобия «цветных революций» в России приведет к тому, что все каналы перейдут на развлекательный формат: «В нынешних условиях политическая журналистика никому не нужна. Восполнять ее отсутствие телевизионные менеджеры „новой формации“ будут зрелищами».

Об основном направлении в контенте еще одного государственного детища, англоязычного канала Russia Today, судить пока рано: он вещает в тестовом режиме. Но вряд ли главный редактор Russia Today 25-летняя Маргарита Симоньян, совершившая необъяснимо стремительный карьерный скачок от выпускницы Кубанского университета до корреспондента «кремлевского пула» и руководителя телеканала, допустит в эфир «острые сюжеты». «Вместо главных редакторов на телевидение приходит цензура. И потому неважно, кто эти управленцы, чем они занимались раньше — журналистикой ли, медициной ли и сколько им лет», — заявил **СФ** главный редактор журнала «Русский Newsweek» Леонид Парфенов.

Как ни парадоксально, но назначения непрофессионалов не отражаются на экономических показателях каналов: наибольший объем рекламы приходится на рейтинговые программы, обычно развлекательного содержания. Подтверждают это и рейтинги телепрограмм от TNS Gallup Media за прошлый месяц, согласно которым первые строчки на «Первом канале», «России», НТВ и том же Ren TV занимали развлекательные или «криминальные» телепродукты: «Большие гонки», «Бисквит братьев Пономаренко», сериал «Солдаты». Получается, что массмедиа — едва ли не единственный коммерческий сектор, где приход к власти новичка не губит бизнес. В этой сфере, считает Исаков, профессионализм вторичен. Главное — идти в ногу с могущественными покровителями. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: С переходом телеканалов под контроль государства руководящие посты занимают непрофессионалы.

ПРИЧИНА: Боязнь инакомыслия и «цветных революций» в России.

ПОСЛЕДСТВИЯ: На российском телевидении все активнее проявляются элементы советской модели моноидеологического вещания.

Выход из «Ж»

Столичная сеть обувных магазинов «Ж» уходит с рынка. Как стало известно «Секрету фирмы», в следующем году владельцы «Ж» намерены в федеральных масштабах начать запуск сетей магазинов одежды российских дизайнеров, а от «Ж» будут планомерно избавляться. Текст: МАРИЯ ПЛИС



Сеть обувных магазинов «Ж» оденется, а потом разуется

Об этих планах **СФ** сообщил генеральный директор и один из основателей сети «Ж» Илья Буздин. Идея выхода в нишу дизайнерского одежного ритейла родилась у него после успешного опыта сотрудничества «Ж» с отечественным модельером Султанной Французовой. Около года назад с подачи руководства «Ж» была зарегистрирована торговая марка Sultanna Frantsuzova, а затем открыт одноименный магазин одежды, разработанной этим дизайнером. «Магазин показал чрезвычайно успешную динамику, и мы решили сначала расширить сеть в Москве, а потом — на федеральном уровне», — говорит Буздин. По его словам, «Ж» нашла несколько столь же многообещающих дизайнеров и теперь собирается целиком посвятить себя этому проекту — создавать именные сети модной одежды со средним чеком в \$50–70.

Назвать точное количество дизайнеров, в партнерстве с которыми будет открыт ряд сетей, в «Ж» пока затруднились. Однако уже через два месяца, как сообщила руководитель отдела рекламы «Ж» Ирина Воропаева, откро-

ется первый магазин будущей сети дизайнера Евгении Островской. В отличие от «Ж», позиционированной исключительно как московская сеть, магазины одежды будут создаваться и в регионах — по франчайзингу. «С начала 2006 года мы будем открывать по одному магазину каждый месяц. Сеть Sultanna Frantsuzova планируется расширить до 17 магазинов в Москве и 15 в регионах», — рассказывает Воропаева.

Предполагаемый размер инвестиций в новые сети «Ж» не раскрывает. Буздин лишь дал понять, что руководство «Ж» возьмет на себя финансовые, организационные и маркетинговые вопросы, предоставив дизайнерам возможность заниматься исключительно созданием коллекций одежды. Шить одежду, по его словам, будут преимущественно на российских фабриках. Также дизайнерам будет принадлежать торговая марка сети, названной по их имени. Обувная же сеть «Ж», говорит Буздин, постепенно будет свернута, а сама марка исчезнет с рынка. «Одежда оказалась нам более интересным и перспективным направлением.

На обувь у нас просто не останется времени», — поясняет он.

На рынке такое решение найдут справедливым. «В России фактически отсутствует масс-маркет дизайнерской одежды. Учитывая ценовую политику компании (в среднем \$50 за дизайнерскую вещь), ниша, куда устремляется „Ж“, абсолютно свободна и чрезвычайно перспективна», — убеждена международный директор Русской торговой группы Марина Волощук. А как напоминает директор по маркетингу компании «Номенар» (развивает в России брэнд s.Oliver,

Zolla) Алексей Волков, совсем недавно с идеей доступных дизайнерских товаров на наш рынок вышел такой гигант, как Zara. Общедоступный «кютюр», по словам Волкова, весьма популярная модель развития одежного бизнеса на Западе, которая теперь дошла до российского рынка. Будучи первопроходцами, основатели «Ж» имеют все шансы сделать успешный рывок, пока этот сегмент еще не успели освоить западные игроки.

Подробности о новом проекте владельцев «Ж» читайте в следующем номере **СФ**. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Владельцы сети магазинов «Ж» отказываются от обувного ритейла в пользу развития сетей магазинов одежды от российских дизайнеров

ПРИЧИНА: Большие по сравнению с обувным сегментом перспективы массовой торговли дизайнерской одеждой

ПОСЛЕДСТВИЯ: Владельцы «Ж» станут первопроходцами на массовом рынке дизайнерской одежды и успеют занять на нем крупную долю до появления западных ритейлеров

Скандинавское нашествие

Быстрый рост бизнеса IKEA в России может замедлить приход на наш рынок ее основного мирового конкурента — датской сети Jysk. Еще большей угрозой появление Jysk может стать для отечественных мебельных ритейлеров. Текст: ЕЛИЗАВЕТА НИКИТИНА

Первый магазин Jysk, одной из крупнейших в мире сетей по торговле мебелью и аксессуарами для дома, открылся без особой помпы в августе этого года в Жулебине. А на днях компания заявила о намерении в течение четырех-пяти лет расширить свою сеть только в Москве и Московской области до 20 магазинов. Эту сеть будет выстраивать компания «Юск инвестмент», которую учредили несколько граждан Дании, купивших франшизу у Jysk Holding. Кроме того, «Юск инвестмент» планирует заняться и развитием франчайзингового направления. Как отметили в компании, в настоящее время уже ведутся переговоры с несколькими потенциальными партнерами в регионах о продаже субфраншизы.

Jysk считается весьма сильным игроком на рынке мировой мебельной розницы, только в Европе за последнее десятилетие эта сеть выросла с 300 до более 900 магазинов. Как полагают аналитики, у нее есть все шансы не только догнать в России шведскую IKEA, но и потеснить на рынке местные сети и многочисленные несетевые магазины, торгующие мебелью для дома. Основатель и владелец мебельной сети «Готовая комната» Игорь Хрисанфов считает запуск Jysk весьма перспективным: «Они гармонично вписываются со своим ассортиментом в спальные районы, где как раз и проживает целевая аудитория этих магазинов».

Тем не менее в IKEA, которая только к началу этого года смогла выйти на окупаемость, не выражают особой озабоченности по поводу прихода Jysk. По словам Ирины Ваненковой, PR-директора IKEA, компания только приветствует появление на рынке новых игроков и здоровую конкурентную среду. А как отмечает начальник PR-отдела компании «Шатура» Вадим Бахтов, у Jysk есть все шансы стать заметным игроком, если датчане будут работать с местными производителями или, по примеру IKEA, начнут развивать собственное производство в России. В противном случае, добавляет он, таможенные сборы сведут на нет ее попытки позиционироваться в экономклассе.

Кстати говоря, основатель и владелец Jysk Ларс Ларсен, так же, как в свое время «отец» IKEA Ингвар Кампрад, с самого начала делал ставку на формирование ассортимента за счет недорогой продукции собственного производства. При этом принципиальным отличием Jysk от шведского гиганта является объем торговых площадей, которые намного меньше — 500–1000 кв. м. Кроме того, магазины Jysk открываются в спальных районах, а не расположены за их пределами, как у IKEA, что может стать преимуществом датской сети.

До начала этого века Jysk развивалась в странах Западной Европы, Скандинавии, США и Канаде. А с 2000 года компания начала осваивать страны Восточной Европы — именно тогда открылся первый магазин в польской Гдыне. Сейчас в сеть Jysk входит более 1100 магазинов в Северной Америке и Европе, а ее оборот в 2005 году превысит 1,4 млрд евро. Одновременно с российским Jysk открылся магазин и на Украине — там этот проект развивает сеть «Фуршет». □

У Jysk есть все шансы не только догнать в России шведскую IKEA, но и потеснить на рынке местные сети

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Приход в Россию датского мебельного ритейлера Jysk, работающего в экономклассе.

ПРИЧИНА: Планомерная экспансия компании на рынках Восточной Европы.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Jysk может догнать на российском рынке IKEA и потеснить многих отечественных мебельных ритейлеров.

Сеть Jysk появилась на нашем рынке без особой огласки, но с большими амбициями



ВАШИ ЧАСЫ РАССКАЖУТ
О ВАС ГОРАЗДО БОЛЬШЕ

Premier
KINETIC
PERPETUAL

Салон SEIKO: ТРК "РИО", Б. Черемушкинская ул., 1
Горячая линия: 8-800-200-48-48

SEIKO

www.seikowatches.com





Возможно, теперь вы перестанете летать во сне.

Потому что новый Saab 9-3 Aero с двигателем 2.8 л V6 Turbo 250 л. с. — это не сон.
Как всегда, мы создали автомобиль для водителя. Просто на этот раз мы сделали его еще мощнее.
Мощнее, чем когда бы то ни было у Saab. Летайте наяву.
Новый Saab 9-3 Aero.

www.saab.com

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



Товар сертифицирован.

Saab 93 Aero



move your mind™

ПОВОРОТ

Футбольный клуб ЦСКА оказался случайной жертвой сделки по покупке «Газпром» компании «Сибнефть». На днях было объявлено о досрочном расторжении крупнейшего в истории отечественного футбола спонсорского контракта между «Сибнефтью» и ЦСКА.

ЦСКА перекрыли трубу

Для прежнего владельца «Сибнефти» Романа Абрамовича финансовая поддержка ЦСКА стала своего рода «общественной нагрузкой» после того, как летом 2003-го он приобрел Chelsea. Одно время поговаривали о том, что Абрамович может купить и ЦСКА. Но все закончилось подписанием весной 2004 года трехлетнего спонсорского контракта на \$54 млн между «Сибнефтью» и ЦСКА. В этом году финансовые вливания нефтяников помогли клубу выиграть чемпионат и Кубок России, а также впервые в истории отечественного футбола завоевать Кубок UEFA. Но, похоже, слияние с газовой монополией автоматически сняло с «Сибнефти» «социальную ответственность» за российский футбол.

Сам газовый концерн отдает предпочтение другому клубу — питерскому «Зениту». Его поклонником является глава правления Алексей Миллер. Сегодня «Газпром» владеет 25-процентным пакетом акций «Зенита» и ведет переговоры о выкупе остальных 75% у его нынешнего владельца — банкирского дома «Санкт-Петербург». Кроме того, «Сибур», дочка «Газпрома», через компанию «Русские шины» оказывает финансовую поддержку ярославскому клубу «Шинник» и не так давно в качестве спонсорского взноса выдала ему вексель на 170 млн руб. (около



«Сибнефть» нанесла ЦСКА удар, на ходу поменяв правила игры

\$6 млн). Правда, до бюджета клуба эти средства так и не дошли. Та же судьба постигла и \$8,5 млн, которые «Сибур» в этом году перечислил «Зениту». Сейчас власти разберутся, куда делись предназначавшиеся «Шиннику» и «Зениту» средства.

Из-за расторжения контракта на год раньше срока ЦСКА лишится от \$18 млн до \$24 млн. Но, как уверяет руководство ЦСКА, этот разрыв не станет для клуба трагедией: бренд ЦСКА настолько раскручен, что недостатка в альтернативных предложениях не возникнет. □

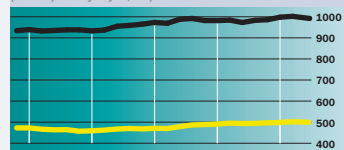
ЦИФРА

\$3,1

МЛН — такова, по оценкам, сумма ущерба, который терпит за два года средняя российская компания от действий своих собственных сотрудников и госчиновников. К такому неутешительному выводу пришли специалисты компании PricewaterhouseCoopers, выяснив в ходе исследования, от каких экономических преступлений больше всего страдает бизнес. В опросе участвовали члены советов директоров и финансовые директора крупных компаний из 34 стран мира. В 62% опрошенных российских компаний признались, что максимум вреда им причиняет использование сотрудниками служебного положения в личных целях. 54% считают самой серьезной помехой своему бизнесу попытки госчиновников вымогать взятки. 14% российских компаний страдают от засилья контрафактной продукции, причем больше всего это волнует структуры, работающие в сфере ИТ, а также на рынке алкогольных и безалкогольных напитков. Еще 14% отечественных компаний жалуются на ущерб, причиняемый утечками служебной информации. □

БИРЖА

Динамика цен на золото и платину (\$ за тройскую унцию)



Биржа COMEX (контракты на условиях немедленной поставки)
Источник: Reuters

РЕКОРДАМИ НА РЫНКЕ драгметаллов была отмечена прошедшая неделя.

Сначала психологически важную отметку в \$500 за унцию впервые с февраля 1987 года преодолели цены на золото. 29 ноября стоимость этого металла на торгах в Лондоне достигла \$502,7 за унцию, в Азии — \$502,7, а на Нью-Йоркской бирже — \$506,7. Вслед за золотом «взлетела» и платина. Котировки фьючерсов на этот металл впервые с 1980 года превысили отметку \$1000 за унцию.

По мнению аналитиков, инвесторы скупали драгметаллы, чтобы

защититься от инфляционных рисков. Кроме того, спровоцировало панику и произошедшее 28 ноября снижение курса доллара к евро на 1%, а также ожидание того, что в преддверии Нового года повысится спрос со стороны ювелиров. Однако уже в среду участники рынка начали продавать золото, чтобы притормозить рост котировок. В результате цена на него на торгах в Лондоне снизилась на 1,5% — до \$492,27 за унцию (минимальное значение за последние четыре недели). Эксперты считают, что в ближайшие два месяца рынок будет привыкать

к пройденным отметкам. Однако в долгосрочной перспективе, отмечает аналитик ИК «Брокеркредитсервис» Вячеслав Жабин, отмечается сохранение повышенного спроса на эти металлы со стороны как ювелирного сектора, так и крупных инвесторов, которые будут скупать их для хеджирования инфляционных рисков. Что же касается платины, то более вероятен ее «откат» с исторического максимума. Однако ввиду того что на рынке этот металл все еще в дефиците, «откат» этот будет происходить при неуклонном росте спроса. □

ГДЕ ДЕНЬГИ

МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ подвело итоги конкурса на создание особых экономических зон. Из 72 заявок были отобраны шесть. Четыре инновационные технико-внедренческие зоны будут созданы в Москве (Зеленоград), Московской области (Дубна), Санкт-Петербурге и Томской области. В Липецкой области и Татарии (Елабуга) появятся две производственные зоны по выпуску бытовых приборов, мебели и нефтехимии. Государство возьмет на себя создание транспортной и инженерной инфраструктуры. Из госбюджета в 2006 году на это будет выделено 8 млрд руб. Столько же направят на создание зон и регионы-победители. Проигравшие, среди которых проект по созданию завода Volkswagen в Московской области, смогут принять участие в следующем конкурсе в 2006 году. □

ЗАКОН

Возврата нет

Федеральный арбитражный суд Московского округа подготовил проект рекомендаций, которые могут существенно осложнить налогоплательщикам возврат НДС. Окончательный вариант проекта суд планирует утвердить в начале декабря этого года. Ранее при экспорте продукции компании подавали документы на возврат налога в налоговую инспекцию, которая в большинстве случаев им отказывала. После этого налогоплательщики обращались

Московский арбитражный суд решил существенно осложнить налогоплательщикам возврат НДС

не вправе. В итоге налогоплательщику придется вновь обращаться в инспекцию, которой ничто не мешает найти еще один повод отказать в возврате НДС. Это означает, что процесс возмещения налога растягивается до бесконечности, а действие закона о возврате НДС фактически нивелируется. □

в суд, и, согласно статистике, более 70% решений принимались в их пользу: суд обязывал инспекцию вернуть НДС. По новому проекту, если налоговики допустят ошибку, московские арбитражи смогут только признать этот факт, но обязать ФНС вернуть деньги будут уже

дневник наблюдений

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Дмитрий МЕДВЕДЕВ,
первый вице-премьер РФ

в интервью одному из федеральных телеканалов объяснил причины своего недавнего перехода из Кремля в Белый дом. «Нам нужно наконец мобилизоваться и что-то сделать хорошее для наших людей», — заявил чиновник, которого некоторые наблюдатели не без оснований считают наиболее реальным кандидатом в путинские «преемники».

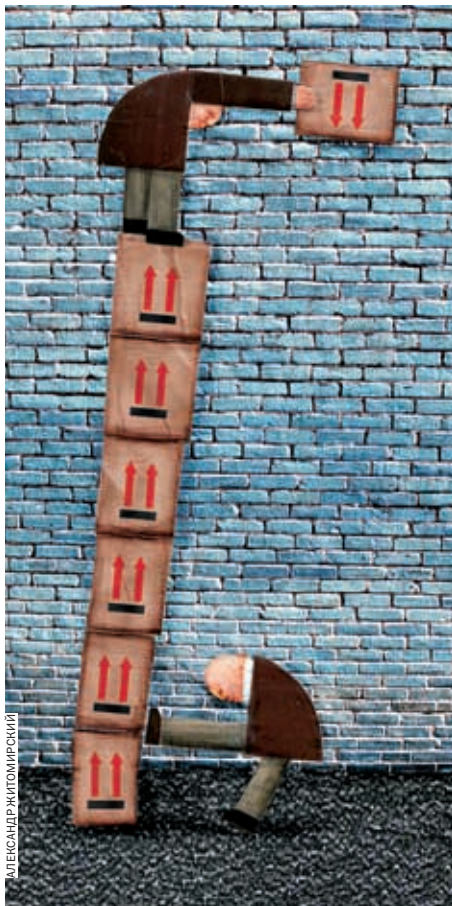
Трудно сказать, станет ли этот пассаж (фактически признающий, что инициаторы развала «Медиа-Моста» и ЮКОСа, сделки на \$13 млрд между «Газпромом» и «Сибнефтью» и прочих свершений путинской эпохи учитывали интересы своих избирателей, мягко говоря, не в первую очередь) краеугольным камнем возможной предвыборной кампании Медведева. Сейчас воплощение в жизнь благородных замыслов «куратора национальных проектов» оказалось под большим вопросом. Дело в том, что нынешний медведевский начальник, премьер-министр Михаил Фрадков, при распределении полномочий не стал загружать своего первого заместителя работой, предпочтя наиболее значимые комиссии оставить в своем ведении. Кроме того, благодаря Фрадкову заметно возросла бюрократическая «капитализация» руководителя аппарата правительства Сергея Нарышкина, который считается креатурой давнего медведевского оппонента — замглавы президентской администрации Игоря Сечина. □

КТО КОГО

Лужков обрушился на федералов

Взгляды мэра Москвы Юрия Лужкова на политику управления столичным хозяйством в последнее время все чаще не совпадают с позицией федеральных властей. На днях он заявил: если федеральные чиновники махнули рукой на завод «Москвич» (бывший АЗЛК), то Москва, в собственность которой он перешел, восстановит завод сама и в течение двух лет возобновит производство. Главной причиной, по которой погрязший в долгах завод не процветал, по мнению Лужкова, являлась его принадлежность федеральному центру. Одновременно Лужков заявил, что абсолютно не понимает нынешнюю федеральную налоговую политику. В частности, он выступил против возможного перевода офиса ОАО «Международный аэропорт Шереметьево» в Петербург. Дело в том, что компании, доля в которых принадлежит государству, подлежат регистрации с учетом «пожеланий» правительства. А «Шереметьево» захотела видеть в числе питерских налогоплательщиков местный губернатор Валентина Матвиенко.

Лужков также пообещал, что если закон о регулировании игорного бизнеса не устроит столичные власти, то 90% игровых автоматов будут выведены за пределы Москвы. Под горячую руку попал и Анатолий Чубайс. Мэр назвал заявления главы РАО ЕЭС о возможных отключениях электричества в столице зимой «дикостью» и пообещал пожаловаться правительству. □



АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

Банки в белом

Регуляторы банковского рынка, неоднократно обещавшие озвучить всевозможные черные списки, в преддверии нового года решили порадовать банкиров «белым» списком. В декабре ФАС намерена опубликовать перечень банков, занимающихся потребкредитованием, которые честно информируют клиентов об условиях предоставления услуг. Критерием оценки честности стали рекомендации, разработанные ФАС и ЦБ в мае этого года. Согласно им, до заключения договора банк должен сообщить клиенту все сведения о процентных ставках, а также о расходах, связанных с выдачей и возвратом кредита, и порядке начисления процентов. Однако список «честных» заведомо будет неполным, поскольку ФАС сможет отобрать кандидатов лишь из ограниченного числа банков, которые уже успел проверить ЦБ. Очевидно и то, что банки, которые не попадут в список ФАС, по умолчанию будут зачислены в черные списки, что негативно повлияет на их бизнес в самый разгар предновогоднего спроса на потребительские кредиты. □

ЧУЖОЙ КАРМАН



Рабочий призыв

Правительство Великобритании намерено увеличить пенсионный возраст с 65 до 67 лет, чтобы добиться сокращения дефицита пенсионного фонда. Решение было продиктовано ростом числа пожилых людей и увеличением продолжительности жизни в стране. Сейчас на каждую сотню работающих граждан в Великобритании приходится примерно 31 человек старше 65 лет. Эта реформа станет первой попыткой изменить британскую пенсионную систему за последние 60 лет. Ее идея принадлежит главе пенсионной комиссии Великобритании Адэру Тернеру. Тем не менее, по данным проведенного компанией YouGov опроса, 47% британцев не поддерживают увеличение пенсионного возраста. Целесообразной реформу сочли только 39% респондентов. Между тем из-за падения рождаемости и роста среднего показателя продолжительности жизни большинство стран Евросоюза рассматривают возможность отодвинуть для своих граждан сроки выхода на пенсию. США и Германия уже решились на этот шаг. Своеобразный рекорд в этом плане установили власти Японии, которые повысили пенсионный возраст до 70 лет. □

ИТОГИ НЕДЕЛИ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Выживут только самые эффективные»



Андреа
МАРТИНЕЛЛИ,
генеральный директор
ООО «Метро кэш энд керри»

— Как руководителю российского подразделения международной торговой сети мне особенно хотелось бы отметить, что события прошлой недели в очередной раз доказали растущую с каждым днем привлекательность российского рынка для международных компаний. Многие заметные игроки время от времени заявляют о своих намерениях либо расширить свое присутствие в России, либо выйти с новым форматом. Так, на днях выяснилось, что крупнейшая в мире сеть кофеен Starbucks наконец-то нашла партнера для работы в России.

Также стало известно, что в Россию пришла сеть мебельных магазинов Jysk — датский аналог IKEA. Датчан, похоже, вдохновил успех шведской сети в России. Они планируют догнать конкурента, открыв 20 супермаркетов в московском регионе и ряд торговых точек в других регионах по франчайзингу. А еще стало известно о готовящемся выходе на российский рынок мелкооптового подразделения REWE Group, работающего в формате cash & carry.

Российский ритейл пристально следит за ситуацией и старается не отставать. Например, руководство «Седьмого континента» недавно сообщило о внушительных показателях роста по итогам финансового года. Активно расширяются французский «Ашан» и турецкий «Рамстор» — все это говорит об усилении конкуренции в российском торговом секторе. «Метро» предвидела такое развитие событий. На мой взгляд, это естественный процесс. С приходом крупных международных игроков расклад сил на российском рынке изменится: в результате выживут только самые эффективные, в основном те, кто сосредоточился на определенном формате в четко очерченном регионе. □

ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

ФК ЦСКА ОКАЗАЛСЯ СЛУЧАЙНОЙ ЖЕРТВОЙ СДЕЛКИ ПО ПОКУПКЕ «ГАЗПРОМ» КОМПАНИИ «СИБНЕФТЬ». НА ДНЯХ БЫЛО ОБЪЯВЛЕНО О ДОСРОЧНОМ РАСТОРЖЕНИИ КРУПНЕЙШЕГО В ИСТОРИИ ОТЕЧЕСТВЕННОГО ФУТБОЛА СПОНСОРСКОГО КОНТРАКТА МЕЖДУ «СИБНЕФТЬЮ» И ЦСКА

МИНЭКОНОМРАЗВИТИЯ ПОДВЕЛО ИТОГИ ПЕРВОГО КОНКУРСА НА СОЗДАНИЕ ОСОБЫХ ЭКОНОМИЧЕСКИХ ЗОН. ИЗ 72 РЕГИОНАЛЬНЫХ ЗАЯВОК БЫЛИ ОТОБРАНЫ ШЕСТЬ

ФЕДЕРАЛЬНЫЙ АРБИТРАЖНЫЙ СУД МОСКОВСКОГО ОКРУГА ПОДГОТОВИЛ ПРОЕКТ РЕКОМЕНДАЦИЙ, КОТОРЫЕ МОГУТ СУЩЕСТВЕННО ОСЛОЖНИТЬ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКАМ ВОЗВРАТ НДС

ПО ДАННЫМ ИССЛЕДОВАНИЯ, ПРОВЕДЕННОГО PRICEWATERHOUSECOOPERS, СРЕДНЯЯ СУММА УЩЕРБА КАЖДОЙ РОССИЙСКОЙ КОМПАНИИ ОТ РАЗЛИЧНОГО РОДА ЭКОНОМИЧЕСКИХ ПРЕСТУПЛЕНИЙ СОСТАВИЛА \$3,1 МЛН

КОТИРОВКИ ЗОЛОТА И ПЛАТИНЫ ПРЕОДОЛЕЛИ НА ДНЯХ ПСИХОЛОГИЧЕСКИ ВАЖНЫЕ ОТМЕТКИ — \$500 И \$1000 ЗА УНЦИЮ СООТВЕТСТВЕННО

Праздник – сейчас. Оплата – в Новом Году.



Каждый может стать Дедом Морозом с Кредитной картой Ситибанка

Новый год – время подарков для друзей и близких, которые так приятно и легко делать с Кредитной картой Ситибанка. Вы покупаете подарки сейчас, а оплачиваете их потом. При этом, оплачивая покупки кредитной картой, до 50 дней Вы можете пользоваться деньгами банка, не платя за это процентов**.

Звоните сейчас
(095) 725 26 26
(812) 336 30 00

www.citibank.ru

citibank

* Скидка на первый год обслуживания. Специальное предложение действительно до 31.12.05.

** При полном погашении задолженности в установленный срок.

ЗАО КБ «Ситибанк». Москва, 125047, ул. Гашека, 8-10. Генеральная лицензия Банка России № 2557.

Кредитная карта оформляется исключительно по усмотрению Ситибанка.

Все условия соответствующего договора опубликованы на сайте www.citibank.ru, а также предоставляются в отделениях Ситибанка.

Многие мировые гиганты медлят с выходом на российский рынок. Так, в нашей стране уже не первый год ожидают появления компаний Wal-Mart и Starbucks. Последняя на днях наконец выбрала для работы в России партнера: им стал спортивный ритейлер «Интерспорт». Каких еще компаний не хватает в России?

Михаил Калиниченко,
генеральный директор
компании StarForce:

— Сейчас в России практически не работают мировые компании, предоставляющие услуги прежде всего в профессиональных областях, туризме, логистике. Пожалуй, я отдельно выделил бы отсутствие Virgin или ее дочерних структур. На мой взгляд, приход подобных компаний является индикатором зрелости рыночных отношений. Хотя здесь надо отдавать себе отчет в том, что это зависит не столько от самих корпораций, сколько от общей степени рыночности нашей экономики.

Сергей Бобриков,
генеральный директор
компании «Комус»:

— Вместо того чтобы радоваться приходу западных компаний, лучше о своих позаботиться. Автопром, текстиль, авиация уже на ладан дышат. Многие говорят: да не нужны они, не выдерживают конкуренции. Если так, то почему в других странах, называющих себя ведущими, считают иначе и поддерживают национальные предприятия? Если мы способны только на отверточную сборку чужих машин, можем быть только рынком сбыта для чужих товаров и ритейлеров, то давайте не будем надувать щеки, говорить о комплексном развитии эконо-

мики и производства, а станем просто качать нефть.

Владимир Столяров,
вице-президент
по экономике
и финансам альянса
«Русский текстиль»:

— Сегодня в России трудно найти рынки, на которых не были бы представлены крупные мировые производители. Наш текстильный рынок пока является исключением — на нем работают в основном российские компании. Конечно, приход мировых лидеров в отрасль значительно усилит конкуренцию и усложнит работу российским компаниям, особенно тем, чья продукция не отвечает требованиям современного рынка.

Марк Гройсман,
глава российского
представительства
ГК «Савацкий»:

— Мне кажется, практически все крупные международные компании присутствуют на российском рынке. Однако есть ниша, которая не занята, а перспективы огромные. Я имею в виду качественное строительство домов на основе деревянного каркаса (по так называемой канадской технологии). Ведь буквально до последнего времени в России невозможно было найти доску, ко-

торая бы отвечала важнейшим критериям: была бы геометрически правильной, прямой, «правильной» влажности. Сейчас, когда это появляется, можно приступать к масштабному строительству по этой технологии, что и собирается сделать наша компания. Ведь в России огромные ресурсы леса. Я думаю, наш проект и последующие за ним дадут новый импульс развитию целой индустрии и всех связанных с ней областей. В мире этот процесс идет давно и успешно. Рано или поздно к нему присоединится и Россия.

Наталья Барщевская,
партнер коллегии
адвокатов Москвы
«Барщевский
и партнеры»:

— Если говорить о том, каких компаний не хватает в России, на мой взгляд, из мировых лидеров это Wal-Mart, HomeDepot, OfficeDepot, Tesco, Toys R Us, Saks, GAP. Особенно, по моему мнению, российскому рынку не хватает компаний, ориентированных на средний ценовой сегмент. Однако подобная ситуация дает определенные преимущества российскому бизнесу, который получает время и силы на собственное развитие ввиду отсутствия жесткой конкуренции с мощными западными игроками. К сожалению, многие крупнейшие мировые компании действи-



ВАРВАРА ПОЛЯКОВА

тельно в Россию не спешат. Основная причина — нежелание и боязнь корпораций осуществлять высокорисковые вложения в Россию. Потенциальные инвесторы до сих пор с недоверием относятся к экономической и политической ситуации в России. Отсутствие законодательных механизмов защиты инвестиций, четкой госполитики по привлечению зарубежных инвестиций, частые случаи недобросовестной конкуренции и чрезмерное влияние государства на бизнес — все это тормозит вхождение на российский рынок крупнейших мировых компаний. С другой стороны, неудачный опыт сотрудничества, как, например, несостоявшаяся покупка французским BNP Paribas акций банка «Русский стандарт», также вызывает настороженность компаний-гигантов. **СФ**

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

Сильные должны быть вместе



«IBM уделяет особое внимание развитию отношений с деловыми партнерами. Нам хочется видеть в качестве партнера не просто мобильного оператора, а компанию с большими возможностями для бизнеса. Все это есть у «Билайн», и это нам нравится».

Кирилл Корнильев,
Генеральный директор ИБМ Восточная Европа/Азия



Гран-При
БРЭНД ГОДА/EFIE 2005

«Билайн» – самый ценный бренд в России
по оценке Interbrand Group за 2005 год.



Билайн®

ЗАЯВКА НА УСПЕХ



Merlion сменил ноутбуки на розницу

Дистрибуторская компания Merlion решила предпринять вторую попытку завоевать российскую компьютерную розницу. В ближайшее время Merlion намерен запустить крупную сеть магазинов компьютерной и цифровой техники «Позитроника».

Напомним, что еще в 2002 году из-за снижения прибыли от дистрибуции компания решила диверсифицировать бизнес и начала производство ноутбуков под маркой iRu. Причем брэнд за счет агрессивного маркетинга удалось выбиться в лидеры российского рынка ноутбуков. Однако конкуренция со стороны LG, Samsung и Asus заставила Merlion в сентябре этого года отказаться от производства в России (подробнее об этом **СФ** писал в №33/2005).

Теперь Merlion претендует на ведущие позиции в компьютерном ритейле. До конца 2006 года компания обещает открыть 150 магазинов, причем только 10% из них — в Москве. Участники рынка оценивают стоимость запуска этой сети в \$30–40 млн. В самой компании источники инвестиций не раскрывают. По количеству торговых точек «Позитроника» станет одним из крупнейших ритейлеров. Нынешний лидер рынка сеть «Белый ветер», к примеру, имеет в Москве 23 магазина. Причем, по словам руководителя проекта «Позитроника» Олега Копосова, их сеть намерена сосредоточить усилия на менее конкурентном региональном рынке. Это дает компании неплохие шансы. В регионах пока хорошо представлены только сети бытовой техники и салоны сотовой связи. Попыток создать за пределами московского рынка крупную сеть магазинов по продаже компьютерной техники пока еще не было. □

ЦИФРА

185

ТЫС. ТОНН сахара-сырца «потерялись» в России у франко-американской компании Louis Dreyfus. Сахар таинственным образом исчез с заводов Объединенной продовольственной компании (ОПК) в Краснодарском крае, которому он был передан на хранение партнером Louis Dreyfus компанией «Интрешугар лимитед». Как полагают эксперты, стоимость этой партии на рынке составляет около \$46 млн, однако сама Louis Dreyfus оценивает свой ущерб в 609 млн руб. (\$21 млн). По сло-

вам же представителей ОПК, условия договора с «Интрешугар лимитед» были выполнены в полном объеме, сахар переработан и отгружен в количестве, о котором указывал заказчик. Сейчас краснодарская прокуратура занимается расследованием этого инцидента, возбуждено уголовное дело о хищении. При этом, как отмечает управляющий партнер юридической фирмы «Добро-наравов и партнеры» Юрий Добронравов, в ситуациях, когда между двумя компаниями возникает конфликт из-за несоблюдения условий договора, прокуратура, как правило, уголовного дела не возбуждает, и сторонам в поисках справедливости приходится сразу обращаться в арбитраж. □

ТРЕНД

Прирост абонентской базы операторов сотовой связи в III квартале 2005 года (млн абонентов)

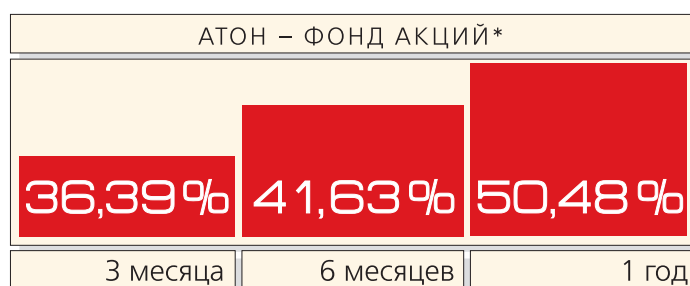


СТОЛКНУВШИЕСЬ со снижением доходов от предоставления услуг голосовой связи, российские сотовые операторы все активнее запускают дополнительные сервисы. На днях «Вымпелком» объявил о запуске продукта под брэндом «Интуиция». Это телефон с упрощенным доступом к сервисам, предоставляемым самим оператором. Для реализации идеи «Вымпелком» привлек Samsung, который доработал ПО своей новой модели телефона E530. И теперь в меню присутствует «полосатая» кнопка: с ее помощью можно получить прямой доступ к услугам «Вымпелкома» —

знакомствам, картинкам, мелодиям, новостям и т. д.

Как полагают эксперты, «Интуиция» — это ответ «Вымпелкома» на действия главного конкурента МТС. Напомним, что в сентябре эта компания взялась за продвижение экзотической для российского рынка услуги i-mode, упрощающей выход в интернет с мобильного телефона. Однако массовое распространение нового сервиса ограничено тем, что телефоны с функцией i-mode в Россию поставляются только МТС и в небольшом количестве. «Вымпелком» же решил запустить нишевый продукт: «Интуиция» позиционируется как «женский» телефон с соответствующим набором функций. «Рынок покажет, кто прав и что эффективней — дифференцированный подход или попытка вывода специфичной услуги на массовый рынок», — говорит Сергей Замуруев, ведущий специалист по PR «Вымпелкома». А директор по PR «Мегафона» Роман Проколов отмечает, что в России пока нет удачных примеров адаптации телефона под конкретного оператора. «Если продукт будет рассчитан на определенную аудиторию, он сможет найти потребителя», — добавляет Проколов. □

У Ваших денег есть будущее!



Управляющая компания "Атон-менеджмент" +7 (095) 777-88-77

Паевые инвестиционные фонды
Индивидуальное доверительное управление

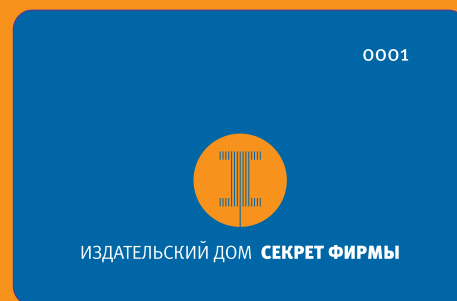
www.am-aton.ru

МЕНЕДЖМЕНТ
АТОН
ДЕНЬГИ СТАНОВЯТСЯ БОЛЬШИМИ

* Изменение стоимости пая для открытого паевого инвестиционного фонда акций "Атон – Фонд акций" на 30.09.05. Стоимость инвестиционных паев может как увеличиваться, так и уменьшаться; результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем; доходность инвестиций не гарантируется государством, а полностью зависит от профессионализма управляющей компании. Перед приобретением паев внимательно ознакомьтесь с правилами доверительного управления выбранного Вами фонда.

Правила доверительного управления зарегистрированы ФСФР России №0230-72803957 от 07.07.2004 г. Лицензия: №21-000-1-00047, выдана 28.02.2001 г. ФКЦБ РФ, без ограничения срока действия. Лицензия: №077-07568-001000, выдана 30.03.2004 г. ФКЦБ РФ, срок действия – до 30.03.2007 г. Информация о паевых инвестиционных фондах под управлением ООО "Управляющая компания "Атон-менеджмент": 105062, г. Москва, ул. Покровка, дом 27, строение 6. Телефон: +7 (095) 777-88-77, факс: +7 (095) 777-88-76, www.am-aton.ru, e-mail: info@am-aton.ru

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ КАРТА ПОСТОЯННОГО ЧИТАТЕЛЯ ПОДПИСЧИКАМ ЖУРНАЛА «СЕКРЕТ ФИРМЫ»



КАРТА ПОСТОЯННОГО ЧИТАТЕЛЯ ПОЗВОЛЯЕТ ПОЛУЧИТЬ

10%

- скидку при подписке на журналы «Всё ясно», «Имеешь право», «Секрет фирмы» и газету «Бизнес»
- скидку при покупке книг издательства «Секрет фирмы»
- скидку на участие в семинарах и конференциях ИД «Секрет фирмы»

КАК ПОЛУЧИТЬ КАРТУ ПОСТОЯННОГО ЧИТАТЕЛЯ

ЕСЛИ ВЫ ЖИВЕТЕ В МОСКВЕ

Оформите годовую подписку на журнал «Секрет фирмы» и газету «Бизнес» и получите карту постоянного читателя



* Газета «Бизнес» рассматривает значимые события в экономике, бизнесе и политике только с точки зрения их влияния на средний и малый бизнес, выявляет тенденции развития отраслевых рынков, раскрывает суть значимых для среднего и малого бизнеса явлений

СТОИМОСТЬ ГОДОВОЙ ПОДПИСКИ НА КОМПЛЕКТ
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» + «БИЗНЕС»

3032 руб. 80 коп.
для физических лиц

3224 руб.
для юридических лиц

Для получения ознакомительного экземпляра газеты «Бизнес», пожалуйста, обращайтесь в отдел подписки ЗАО «Секрет фирмы».

Агентство подписки и розницы»

Тел. (095) 795-3065

e-mail: podpiska@sf-online.ru

В РЕГИОНАХ

Оформите годовую подписку на журнал «Секрет фирмы», купите одну из книг издательства «Секрет фирмы» и получите карту постоянного читателя



* Вы можете выбрать книгу, наиболее полезную для вас:
«Вдребезги: новая информационная экономика и трансформация бизнес-стратегий» Авторы: Филип Эванс, Томас С. Вустер
«Все вокруг должны разориться: неотлакированная правда о корпорации Oracle и ее вожде Ларри Эллисоне» Автор: Карен Саусвик
«Алхимия корпорации: как реформировать структуру бизнеса в соответствии с реалиями завтрашнего дня» Авторы: Роджер Камрасс, Мартин Фарнкомб

СТОИМОСТЬ ГОДОВОЙ ПОДПИСКИ НА КОМПЛЕКТ
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» + КНИГА

2045 руб.

По всем вопросам оформления подписки обращайтесь в отдел подписки ЗАО «Секрет фирмы».

Агентство подписки и розницы»

Тел. (095) 795-3065

Адрес: 105066, Москва,

Токмаков пер., д. 23, стр. 1

e-mail: podpiska@sf-online.ru

ВНИМАНИЕ! АКЦИЯ ПРОДЛИТСЯ ДО 20 ДЕКАБРЯ

КТО КОГО

Чай вдвоем

«Юнайтед фуд компани», филиал британской компании Curtis & Patridge, подала в суд на эксклюзивного дистрибутора чая Ahmad в России «СДС-эком». Причиной иска стало «незаконное использование» знаков Victorian Blend и Victorian, которые весной Роспатент зарегистрировал за «Юнайтед фуд». В России чай под этими марками продавали несколько компаний. «Нарушителям» «Юнайтед фуд» разослала письма, предложив отказаться от использования упомянутых брэндов.

Единственной проигнорировавшей их компанией была «СДС-эком». При этом «СДС-эком», хотя

на долю Victorian Blend и Victorian приходится менее 2% от ее общих продаж, обратилась в Роспатент с просьбой аннулировать регистрацию этих знаков и признать их общеупотребительными. Помимо этого она готовит жалобу на недобросовестную конкуренцию со стороны британцев. В «СДС-эком» утверждают, что «Юнайтед фуд» зарегистрировала отдельные элементы упаковки ее продукции. Кстати, по версии **СФ** (см. №36/2005), Curtis & Patridge была учреждена в 2003 году компанией «Май». ФАС уже рекомендовала Роспатенту аннулировать регистрацию принадлежащего «Маю» брэнда «Гита», поскольку его упаковка похожа на упаковку чая «Принцесса Гита» от «Орими Трэйд». □



Илюстрация: КОМБЕК

ЗАМЕНЫ

ГЕРХАРД ШРЕДЕР, экс-канцлер ФРГ, которого российские госчиновники хотели пригласить в совет директоров «Газпрома», предпочел устроиться на работу в крупнейшее швейцарское издательство Ringier. С нового года бывший канцлер будет работать в нем консультантом по международным вопросам. Ringier существует более 170 лет. Ему принадлежат около 100 бульварных, спортивных и развлекательных изданий в 10 странах Европы. В Швейцарии Ringier выпускает самый популярный таблоид страны Blick и экономический еженедельник Cash.

АЛЕКСАНДР АБРАМОВ, основатель и основной владелец «Евраз групп», с начала 2006 года покинет посты президента и председателя совета директоров компании. Он останется только членом совета директоров. Пост президента Абрамов передаст вице-президенту Валерию Хорошковскому, а председателем совета директоров станет его партнер Александр Фролов. Как заявляют в «Евразе», эти перестановки планировалось совершить сразу после проведения в июне IPO на LSE, и их главная цель — дать новый импульс развитию группы.

ДЖОН БОНД, председатель совета директоров банковской группы HSBC Holding, уходит в отставку. Весной его место займет исполнительный директор группы Стивен Грин. Произойдет смена остальных ключевых топов. Кстати, аналогичный шаг в целях развития компании предпринял в 2003 году конкурент HSBC — Barclays. Бонд пришел в HSBC в 1961 году, когда ему было 20 лет, а в 1993-м возглавил холдинг. Под руководством Бонда HSBC стал третьим по капитализации мировым банком. □

ТРИ ВОПРОСА



«Нерком», крупный дистрибутор Valio, подал иск против «Седьмого континента», требуя вернуть деньги, удержанные сетью в качестве штрафа. Как заявил «Секрету фирмы» председатель правления «Неркома» **Вадим Солод**, он не собирается никому прощать долги.

Как правило, конфликты между ритейлерами и поставщиками урегулируются путем переговоров. Почему вы обратились в суд?

Это принципиальная позиция. «Седьмой континент» обвинил нас в том, что мы нарушили соглашение, поставляя товары в сеть «Виктория» по более низким ценам. Мы пытались доказать, что с ними работает другой дистрибутор. В «Седьмом континенте» нас слушать не захотели и наказали штрафом, не заплатив за поставленные товары. «Нерком», безусловно, заинтересован в работе с различными торговыми сетями, однако мы не боимся поспорить с кем-то из них. Поэтому мы и пошли в суд.

Сколько вы собираетесь отсудить у «Семерки»?

Мы рассчитываем получить примерно 3,5 млн руб. В эту сумму входят долги за поставленную продукцию и компенсация за использование наших средств. У нас сильная юридическая служба, и я уверен, что в суде мы выиграем. Похожая ситуация у нас была с сетью «Мосмарт». В итоге они заплатили нам 300 тыс. руб.

Означает ли публичный конфликт прекращение всех отношений между вашей компанией и «Седьмым континентом»?

Если наши услуги будут востребованы, мы готовы работать дальше. Кстати, с «Мосмартом» сотрудничество продолжается. □

с21

ЧУЖОЙ КАРМАН

CFII, НОВЫЙ МЕЖДУНАРОДНЫЙ ТЕЛЕКАНАЛ, который будет вещать круглосуточно на французском, английском и арабском языках, намерено создать французское правительство. Предполагается, что канал станет конкурентом CNN и BBC.

Запуск амбициозного проекта с ежегодным бюджетом в 70 млн евро планировался более года назад. Однако деньги нашлись только сейчас. Правда, пока годовой бюджет проекта, который еще предстоит утвердить правительству, составляет всего 30 млн евро.

CFII будет создан двумя партнерами — государственной корпорацией France Televisions и крупным частным каналом TF1. Пока у нового канала нет сформированного штаба сотрудников и детальной программы вещания. Сначала CFII будет вести передачи в странах Африки, Ближнего и Среднего Востока, а затем стартует в остальной части Азии и в Латинской Америке.

В СТОЛИЦЕ ОДНОГО ИЗ ЭМИРАТОВ ОАЭ городе Дубай планируют построить самый большой аэропорт в мире. Он сможет принимать около 120 млн пассажиров в год, что в 10 раз превышает пропускные возможности действующего в Дубае аэропорта. Сегодня самым крупным в мире считается лондонский Heathrow, ежегодно обслуживающий 83,5 млн пассажиров.

Новый аэропорт, который будет называться Jebel Ali International Airport, расположится в 30 км от города. Его строительство обойдется в \$8,17 млрд, а общая площадь составит 140 кв. км. После введения аэропорта в эксплуатацию руководство департамента гражданской авиации ОАЭ рассчитывает удовлетворить транспортные потребности Дубая до 2050 года. Терминал будет иметь шесть взлетно-посадочных полос и рассчитан на грузопоток в 12 млн тонн в год. Первый самолет должен приземлиться в новом аэропорту Объединенных Арабских Эмиратов в 2007 году.

SILVER GRANT INTERNATIONAL, совместное предприятие китайской госкомпании Cinda Asset Management и международной финансовой группы Citigroup, выкупило у китайского государственного агентства по управлению просроченными кредитами Huarong Asset Management «безнадежные» долги на общую сумму в \$4,5 млрд, заплатив за них \$68 млн. Таким образом, покупка обошлась в 1,5% от суммы непогашенных кредитов.

При этом Silver Grant наняло Huarong для того, чтобы агентство управляло купленными у него же проблемными кредитами. За это Huarong получит 10% от суммы просроченных долгов. Еще шесть лет назад правительство Китая спасло положение четырех крупнейших госбанков перед IPO, переведя их просроченные долги на сумму 1,4 трлн юаней на баланс Huarong, Cinda и еще двух агентств.

По мнению аналитиков, то, что Citigroup решила заработать на проблемных долгах, вполне закономерно. К тому же для корпорации это еще одна хорошая возможность закрепиться на китайском рынке. □

РУССКИЕ ИДУТ



Турецкий кредит «Альфы»

«Альфа-групп» все-таки удалось обзавестись активом в Турции.

На днях через скупку долей в «дочках» турецкой Cukurova Group (CG) она приобрела 13,22% акций местного оператора Turkcell, заплатив за них \$3,3 млрд — самую крупную сумму в истории зарубежных сделок российского бизнеса. Из этих средств \$1,7 млрд — заем, который «Альфа» на шесть лет предоставила CG. По версии экспертов, кредит обеспечен акциями Turkcell, и когда он будет погашен, «Альфа» сможет увеличить долю в операторе. Очевидно, CG такая схема показалась более привлекательной, чем предложение шведско-финской корпорации TeliaSonera. Эта компания владеет 47-процентным пакетом Turkcell и с марта пыталась напрямую докупить 27% его акций за \$3,1 млрд.

Аналитики допускают, что сделка объясняется не столько стремлением «Альфы» выйти на растущий турецкий рынок, сколько ее борьбой с TeliaSonera за влияние на российском. Как известно, «Альфа» пытается довести свою долю в «Мегафоне» до контрольной. Поскольку TeliaSonera владеет 35,6% акций «Мегафона», которые стоят около \$2 млрд, «Альфа» могла бы предложить ей обменяться долями. Впрочем, с подобным предложением «Альфа» к TeliaSonera, похоже, еще не обращалась. TeliaSonera уже заявила, что будет подавать на «Альфу» в суд за умышленное нанесение ей вреда путем срыва сделки между ней и CG. □

РАСКЛАД СИЛ

«Корнет» поделился шампанским

КУПИВ НА ДНЯХ столичный завод шампанских вин «Корнет», Московский межреспубликанский винодельческий завод (ММВЗ) может убить сразу двух зайцев. Если «Корнет» по примеру многих промышленных предприятий выведут за пределы столицы, очевидно, что ММВЗ удастся с выгодой распорядиться дорогостоящей землей в центре Москвы. Однако пока «Корнет» и ММВЗ отказываются раскрывать дальнейшие планы. Но, судя по всему, для ММВЗ, который занимает второе место на российском винном рынке (в денежном выражении), важнее посредством сделки укрепить свой профильный бизнес. «Московский межреспубликанский винодельческий завод приобрел мощности и известный бренд, — говорит председатель правления Национальной алкогольной ассоциации Павел Шапкин. — Покупка

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

Сброс балласта

Российский сотовый оператор МТС и холдинг «Алькор», управляющий парфюмерно-косметической сетью «Л'Этуаль» и аптечной «ОЗ», решили заняться реструктуризацией и отсечь все лишнее.

Причиной стала угроза снижения рентабельности бизнеса. Так, в ближайшее время в МТС будут уволены 20% работников столичного офиса и многие сотрудники

call-центров, а штат компании в регионах сократится на 10%. По мнению аналитиков, эти меры вполне оправданны, так как МТС до сих пор проводила не лучшую кадровую политику, что в будущем может негативно повлиять на бизнес компании. Сокращение персонала — один из оптимальных способов поднять рентабельность. Штат главного конкурента МТС «Вымпелкома» почти вдвое меньше, а его рентабельность растет.

Тем временем «Алькор» уменьшает размеры аптечной сети в Москве: за последние три месяца закрылись восемь точек «ОЗ». По словам гендиректора сети Михаила Левина, это обыкновенная реструктуризация: компания избавилась от нерентабельных аптек, но открыла три новых. По мнению экспертов, «Алькор» пересматривает стратегию развития своих сетей в пользу «Лэ'Этуаль» (по крайней мере, в Москве) — в столице парфюмерно-косметический сегмент приносит больше прибыли. □



ИГОРЬ БАСАЛЕНКО

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

Кофе для спортсменов

Крупнейшая в мире сеть кофеен Starbucks выбрала весьма необычного партнера для работы в России. Компания намерена развивать свою марку совместно с российским подразделением международной сети спортивных магазинов «Интерспорт». На столь неординарный выбор повлиял тот факт, что вице-президент Starbucks Джо Кентерברי ранее являлся топ-менеджером компании Nike, активно сотрудничавшей с «Интерспортом». Первые кофейни Starbucks в России должны будут появиться следующей весной.

Starbucks проявляет интерес к российскому рынку уже более пяти лет. Выйти на него раньше

сети мешали проблемы с правом на использование брэнда. В нашей стране патентом на марку Starbucks владело местное ООО «Старбакс», поэтому сети кофеен пришлось начинать освоение российского рынка с пробных шагов. С мая этого года кофе под маркой Starbucks продается в ресторанах сети отелей Marriott. В августе компания открыла первую кофейню в здании посольства США в Москве, где не действуют российские законы, в том числе патентное право. В ноябре же Starbucks удалось отсудить права на использование своего брэнда, и теперь все формальные препятствия для полноценного выхода в Россию устранены. □

ПРИБЫЛИ И УБЫТКИ

НА 67% увеличился чистый убыток по РСБУ компании «Вимм-Билль-Данн. Продукты питания» (ВБД) за девять месяцев этого года. Как сообщается в ежеквартальном отчете компании, этот показатель достиг 160,29 млн руб., тогда как за девять месяцев прошлого года он составил 95,797 млн руб. В пресс-службе компании комментировать рост убытков отказались. Но аналитиков такие показатели не удивляют, ведь рентабельность ВБД снижается не первый год. При этом стоит отметить, что выручка за те же девять месяцев увеличилась и составила 359,812 млн руб. против 315,049 млн руб. за тот же период прошлого года.

В 7,4 РАЗА может увеличиться чистая прибыль компании «Евросеть» за 2005 год, составив более \$63 млн. Выручка «Евросети» в этом году может вырасти по сравнению с 2004 годом в 2,6 раза — примерно до \$2,2 млрд. Такой быстрый рост финансовых показателей в первую очередь объясняется стремительной консолидацией новых активов. Крупнейшими за последнее время покупками лидера российского сотового ритейла стало поглощение «Техмаркета», крупнейшей сети салонов связи в Воронеже «СССР» и новосибирского «Мобильного мира». К концу года количество салонов связи, работающих под маркой «Евросеть», должно достичь примерно 2,9 тыс. □

„Корнета“ позволит ему дополнить свои плодово-ягодные вина шампанским и удержаться на стагнирующем винном рынке». По словам Шапкина, в России исчезает сам рынок отечественных вин: в стране попросту нет большого объема такой продукции, как качественные местные вина. Во многом нынешний застой в отечественном плодово-ягодном и виноградно-виноделии связан с отсутствием инвестиций

в отрасль и ростом импорта. После того как в 2003 году были снижены акцизные сборы на вино, объем импорта дорогих (в районе \$40) вин постоянно растет: по данным Euromonitor International, в 2004 году он оценивался в \$450 млн. В то же время в общем объеме вин, произведенных в России, 55% приходится на напитки низкоценовых сегментов — не дороже \$2,75 за стандартную бутылку 0,7 литра.

На этом фоне рост рынка шампанских вин на 49% по итогам 2004 года выглядит впечатляюще. В 2005 году отрасль развивалась не менее уверенно, однако покупка «Корнета», осуществленная ММВЗ, под конец года может снизить объем производимого в стране шампанского минимум на 1,5%. Это, по словам Шапкина, объясняется тем, что на время оформления сделки «Корнет» приостановил работу. □

Российский рынок шампанских вин (2004 год, доли в %)

«Исток» (Беслан, Северная Осетия)	25,8
Завод «Игристые вина» (Санкт-Петербург)	11,8
Дербентский завод игристых вин	9,0
Московский завод шампанских вин	9,0
РИСП (Москва)	7,9
«Корнет» (Москва)	7,6
Другие	28,9

Источник: Национальная алкогольная ассоциация

В начале ноября гендиректор и крупнейший собственник концерна «Калина» Тимур Горяев признался (СФ №38/2005), что акционер в нем гораздо сильнее менеджера. Но это не помешало Горяеву продать почти половину контрольного пакета.

Урожай «Калины»

ТЕКСТ: СТАНИСЛАВ МНЫХ

Тимур Горяев не скрывал, что при необходимости готов передать руль «Калины» в чужие руки. «Если человек перестал быть эффективным, надо искать себя в чем-то другом. Здесь нет никакой личной трагедии. Я же не балерина, которая плясала-плясала в Большом, а ей говорят: „Ну, хорош, иди отсюда”», — делился он с корреспондентом «Секрета фирмы».

Очевидно, теперь Горяев счел неэффективным держать у себя контрольный пакет акций «Калины».

По некоторым данным, с начала ноября «Ренессанс Капитал», финансовый консультант концерна, проводил роад-шоу среди иностранных и российских инвесторов в Лондоне, Франкфурте и Стокгольме. Инвестбанк предлагал им купить у Горяева 20% акций «Калины» по \$40 за бумагу. А еще в январе 2005 года «Калина» объявила о запуске программы ADR первого уровня на свои акции, получив от Федеральной службы по финансовым рынкам разрешение на обращение за рубежом 19,9% акций. И в середине ноября стало известно о размещении примерно 20% акций концерна.

Сделка была закрыта по цене \$37,2 за бумагу. Таким образом, ее общая сумма оказалась на \$5,6 млн меньше, чем ожидалось в начале размещения, и составила \$74,4 млн. Акции концерна были куплены более чем 20 инвестфондами, преимущественно западными.

В самой «Калине» комментировать ситуацию с продажей акций отказались. Аналитики полагают, что несмотря на некоторый дисконт размещение «Калины» прошло успешно. По их едино-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА В апреле 2004 года «Калина» провела IPO на ММВБ, выручив в результате размещения 733,4 млн руб. Тимур Горяев тогда продал 15% акций, ЕБРР — около 8%. А этой весной ЕБРР продал оставшиеся у него 11,4% акций «Калины» международным фондам двумя траншами: 5% в марте и 6,4% в июле. Часть вырученных денег была направлена на маркетинг, дистрибуцию и логистику, часть на покупку весной 2005 года 59% акций немецкой компании Dr. Scheller Cosmetics, чьи марки «Калина» использует для выхода в премиальный сегмент и на рынок декоративной косметики. В итоге, по данным «Калины», на июль 2005 года 50,025% ее акций принадлежали Горяеву, 20,7% — структурам Deutsche Bank (10,4% — в номинальном держании).



Легким движением руки Тимур Горяев избавился от половины контрольного пакета акций «Калины»

душному мнению, Горяев выбрал наилучшее время, чтобы избавиться от части своих акций. С начала года капитализация концерна увеличилась в 2,4 раза до \$385 млн, а после того как в начале ноября стало известно о планах размещения, акции «Калины» быстро выросли на бирже РТС более чем на 20%. К тому же «Ренессанс Капитал» удачно совместил продажу акций «Калины» и презентацию ее финансовых результатов за первое полугодие по стандартам US GAAP. Согласно этим данным, в первой половине 2005 года чистая прибыль концерна по сравнению с аналогичным периодом прошлого года увеличилась в 2,05 раза, до \$17,657 млн, а выручка — на 45,85%, до \$133 млн. Все это позволило аналитикам назвать последнюю сделку образцовым

примером постепенного выхода из бизнеса.

Пока в руках Горяева остается свыше 30% акций. Аналитики считают, что в скором времени бизнесмен продаст их (вероятнее всего, одному профильному инвестору в лице западной косметической компании) и таким образом получит от продажи максимальную выгоду. С этим мнением не согласна вице-президент экспедиционной группы «Старая крепость» Анна Дычева-Смирнова. Она полагает, что Горяев пока не планирует избавляться от своего бизнеса и еще долго будет оставаться основным собственником «Калины». А вырученные от продажи 20% акций средства, добавляет эксперт, Горяев, как и раньше, будет вкладывать в развитие своих брендов. **СФ**



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



частная практика

ЛИДЕРЫ

 инновации → с34
 японский менеджмент → с41

Компания «КИТ финанс» на днях запустила ипотечную программу. О том, что заставило инвестбанк, специализировавшийся на облигационных займах, заняться кредитованием населения, рассказал председатель правления «КИТ финанс» **Александр Винокуров**.

Больше \$1 млрд — уже страшно

текст:

 александр
 бирман

фото:

 евгений
 дудин

АЛЕКСАНДР ВИНУКОВ родился в 1970 году в Лихославле (Тверская обл.). В 1993-м, окончив экономический факультет Калининского госуниверситета, устроился на работу в Тверь-универсалбанк (ТУБ). В 1997 году, после краха ТУБа, возглавил московский филиал Ухталанка. Однако уже в октябре 1997-го переехал в Петербург и по приглашению своего студенческого приятеля и тогдашнего зампреда Балтонэксимбанка Федора Андреева занял в этом банке пост начальника управления корпоративных финансов. В 1999-м стал одним из руководителей инвестиционной компании «Балтонэксимфинанс», на базе которой затем была создана брокерская фирма «Вэб-инвест.ру». Банк, ныне называемый «КИТ финанс», Винокуров возглавляет с февраля 2000-го. Согласно официальной информации, ему принадлежат 18% «КИТ финанс».

«Ипотечные облигации могут иметь кредитный рейтинг, сопоставимый с суверенным»

«Секрет фирмы»: Сейчас многие банки изъявляют желание заниматься ипотекой. Очень хочется принять участие в национальном проекте?

Александр Винокуров: Приятно, когда выгодный бизнес еще и совпадает с национальной идеей, является делом нужным и полезным для общества. Естественно, хорошее публицити облегчает развитие бизнеса. Но я не думаю, что частные банкиры принимают решения, руководствуясь только такими критериями, как социальная значимость. Наверное, все же надо исходить из экономических факторов.

Во-первых, процентные ставки в стране уже достаточно долго снижаются. Поэтому любой бизнес, который приносит доход, достоин внимания, а доходность ипотечного бизнеса уже приближается к тому уровню, который банки считают интересным. Во-вторых — тут я уже рассуждаю с позиции инвестбанка — высок спрос на ценные бумаги, обеспеченные российским риском. Достаточно посмотреть на сделки по секьюритизации портфеля автокредитов. Ипотечные ценные бумаги могут при определенном качестве заложных получать рейтинги, сопоставимые с суверенным.

Наконец, те банки, которые думают о повышении капитализации, должны развивать ритейл, чтобы быть интересными потенциальным инвесторам. А если еще и президент скажет, мол, вы, ребята, молодцы, то, естественно, будет приятно.

СФ: Успешность в банковском ритейле определяется наличием большой сети продаж. У «КИТ финанс» такой сети нет. Как собираетесь продавать свои продукты?

АВ: Если посмотреть на наши офисы в больших городах и на численность тамошнего населения, то получится, что немало людей живут в получасе езды или ходьбы от офисов «КИТ финанс». Сейчас офисы есть в 20 городах. После двух лет работы с паевыми фондами мы имеем 15 тыс. счетов

с27

ДОСЬЕ

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ БАНК «КИТ ФИНАНС» был создан в 1992 году. Тогда он назывался «Пальмира» и контролировался структурами, близкими к питерскому «Метрострою». В 2000 году контрольный пакет банка был куплен возглавляемой Александром Винокуровым брокерской

фирмой «Вэб-инвест.ру». А в 2001-м «Пальмира» была переименована в честь своего нового главного акционера. И уже под этим именем банк получил известность, став одним из лидеров национального рынка долгового капитала. С 2001-го по 2005 год Вэб-инвест банк принял участие

в 100 сделках по привлечению финансирования для российских корпораций и субъектов федерации. В числе его клиентов АЛРОСА, РЖД, «Ала-душкин групп», «Талосто». Очередной ребрендинг банк затеял в 2005 году, желая избавиться от «интернета в названии». Новый

бренд «КИТ финанс» позаимствован у входящей в группу «Вэб-инвест» управляющей компании «Креативные инвестиционные технологии» (КИТ). По размеру собственного капитала (3 млрд руб.) «КИТ финанс» занимает 46-е место в рейтинге крупнейших российских банков.

пайщиков на эти 20 офисов. Соответственно, если мы к концу 2007 года выдадим 20 тыс. кредитов, то будем считать это оптимальным результатом.

С точки зрения организации продаж ипотека гораздо сложнее других розничных банковских продуктов. Чтобы наладить технологию выдачи ипотечных кредитов, мы потратили не меньше сил, чем тогда, когда выпускали акции и облигации. Другое дело, что с точки зрения сбора платежей это уже чистый ритейл. И если мы будем успешны в выдаче кредитов, то воспользуемся услугами какого-то агента или банка-агента, которого мы попросим помочь собирать платежи по ипотечным кредитам. Сами собирать не будем. Наша задача — много выдавать, чтобы получить много закладных.

В принципе, если бы мы могли покупать закладные на рынке у розничных банков, тогда, возможно, не занимались бы первичной ипотекой. Но нынешний объем закладных не так ве-

лик, как хотелось бы, поэтому мы решили не только рефинансировать существующих игроков, но и самостоятельно выдавать кредиты, чтобы ускорить формирование пула закладных.

СФ: А «КИТ финанс» по силам конкурировать с АИЖК?

АВ: Сейчас с точки зрения рефинансирования мы предложили достаточно конкурентоспособные условия. Они позволили региональным банкам задуматься о том, кому продать закладные. Но создавать структуру, параллельную АИЖК, — дело бесперспективное. Хотя об этом заявили уже несколько игроков, включая «Совфинтрейд» и «ТуранАлем». Все равно крупнейшим игроком на рынке ипотечного рефинансирования должно остаться АИЖК. Хотя бы потому, что должен присутствовать единый стандарт. У АИЖК есть все возможности, чтобы обеспечить сохранение такого стандарта.

В одиночку полноценной системы рефинансирования мы не создадим. И конкуренции систем рефинансирования тоже



ТОВАР СЕРТИФИЦИРОВАН

МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ РОССИИ ПРЕДУПРЕ

быть не должно. Насколько я знаю, в АИЖК прорабатывают вопрос о создании организованного рынка торговли закладными. Когда эта штука появится, параллельные системы рефинансирования просто исчезнут, а мы превратимся в одного из участников этого рынка, надеюсь, очень серьезного.

«Некоторым застройщикам не мешает пообщаться с налоговой»

СФ: Вы предложили клиентам оформлять сделки по покупке квартир с помощью рублевого аккредитива. Но выдержит ли эта новация конкуренцию с традиционно используемыми в таких случаях наличными долларами?

АВ: Почему-то пока продавцы и покупатели квартир считают такой способ более надежным. Но он дороже. Превращение безналичных денег в наличные объективно подразумевает и некую себестоимость, и некую банковскую прибыль.

Я уверен, что через два-три года 80–90% сделок будут проходить в рублях и через аккредитив. Это очень естественный способ. Подписывается легкий, изящный договор, и деньги поступают продавцу только тогда, когда покупатель получил все необходимые документы.

В Москве и Питере у нас будут ячейки — столичные жители любят брать кредит в долларах и рассчитываться ими же. А в регионах у нас уже прошли сделки по аккредитивам. И все в порядке — квартиры поменяли хозяев.

СФ: В конце квартирных цепочек обычно находится застройщик. А он, как правило, берет наличные...

СОЗДАВАТЬ СТРУКТУРУ, ПАРАЛЛЕЛЬНУЮ АИЖК, — дело бесперспективное. Агентство должно оставаться крупнейшим игроком на рынке ипотечного рефинансирования

АВ: Нефтяники уже платят налоги? Платят. Вот и застройщики будут платить. А то сколько можно? При зарплате в \$1000 неуютно яхты покупать. Нервы же не железные у всех.

Торговля раньше была бизнесом, построенным исключительно на наличке. А что теперь? Все крупные игроки на международную отчетность переходят. Хотят привлечь дешевые займы или готовятся к IPO. Если у кого были «скелеты в шкафу» — вынуждены их показывать, работу по схемам прикрывать, делать все цивилизованно.

Государство должно создавать хорошие условия для тех, кто платит налоги. Стимул номер один: можно заработать больше, если ты — «белая» компания. Это уже для каких-то бизнесов работает. То есть очень хорошо, что люди понимают: платя налоги, они больше зарабатывают.

Вторая сторона. Мы — банк — заинтересованы в том, чтобы все перемещения наличности в стране проходили «по-белому» и желательно в рублях. Нам это облегчит процедуру и сократит значительное количество рисков. Но банки же являются основным кредитором покупателя. Ведь у очень многих людей нет денег, чтобы сразу купить квартиру. Соответственно, накопив

Новогодние поздравления из страны Marlboro

ЖДАЕТ: КУРЕНИЕ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

ВСЕ КРУПНЫЕ ИГРОКИ НА МЕЖДУНАРОДНУЮ ОТЧЕТНОСТЬ ПЕРЕХОДЯТ. Если у кого были «скелеты в шкафу» — вынуждены их показывать, схемы прикрывать, делать все цивилизованно”

большой объем денег, мы создаем безналичный спрос. А этому спросу должно быть адекватное предложение.

Если застройщики будут торговать квартирами «по-черному», они не найдут спроса. Мы — потенциальный спрос, мы и будем диктовать, какое мы хотим получить предложение.

Естественный ход вещей гораздо лучше. Хотя некоторым застройщикам, наверное, не помешает дополнительно пообщаться с налоговой.

«Можно остаться без контрольного пакета, но с доходностью»

СФ: Наряду с ипотекой у «КИТ финанс» есть еще один громкий проект, связанный с Транскредитбанком. В прошлом году вы вошли в совет директоров ТКБ. Что дальше?

АВ: У банка «КИТ финанс» есть ряд клиентов, которые инвестировали свои деньги в 25% акций Транскредитбанка. Эта группа клиентов-инвесторов выражает заинтересованность в увеличении своего пакета акций ТКБ. По их поручению мы изучаем та-



ТЕРРИТОРИЯ ПРИКЛЮЧЕНИЙ
| www.rambler-tv.ru

УДИВИТЕЛЬНЫЙ МИР

Rambler
НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЙ ТЕЛЕКАНАЛ

Включи телевизор и настройся на «Рамблер»!

07.00 - 09.00 — С Новым утром
08.00, 12.00, 18.00, 00.00 — Новости высоких технологий
19.05 — Взгляд неизведанного
20.45 — Территория приключений
22.50 — Жизнь на грани

НАЦИОНАЛЬНЫЙ ПОЗНАВАТЕЛЬНЫЙ ТЕЛЕКАНАЛ

«на правах рекламы»

Сосредоточьтесь на сути бизнеса

В современном бизнесе телефон остается основным средством коммуникации с конечными потребителями. С помощью современных услуг связи можно объединить преимущества телефона как традиционного и распространенного средства общения с мобильностью, оперативностью, доступностью и удобствами, свойственными другим видам телекоммуникаций.

Услуги, предлагаемые компанией «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы» в рамках семейства «Лоджик Лайн», способны превратить обычную телефонную линию в мощное и эффективное средство маркетинга. Рассмотрим основные задачи оптимизации телефонного обслуживания и возможность их решения с помощью услуг «Лоджик Лайн».

Эффективная обработка входящих звонков. Невозможность для абонента дозвониться до Вашей компании с первого раза — главный «канал утечки» потенциального клиента. Избежать этого можно, воспользовавшись услугой «Лоджик Лайн Офис». Заказчик такой услуги получает в свое распоряжение единый многоканальный телефон (возможен выбор «красивого номера»), вызовы на который гибко распределяются между любыми другими телефонами заказчика. Входящие вызовы могут переадресовываться не только сотрудникам в офисе, но и на мобильные телефоны или телефоны удаленных сотрудников (работающих на дому или в других городах). Наконец, если все же ответить на звонок в данный момент невозможно, в рамках услуги «Лоджик Лайн Офис» клиент будет удерживаться на линии или при необходимости сможет оставить сообщение в виде звукового файла. Как показывает практика, такая многоступенчатая процедура обработки может на порядок уменьшить число упущенных клиентов, а значит, во столько же раз уменьшить «стоимость клиента».

Использование профессионального call-центра. Еще большей эффективности в обработке входящих вызовов, например, при продвижении товаров и услуг можно добиться путем привлечения внешнего (аутсорсингового) call-центра в рамках услуги «Лоджик Лайн Центр». Как и в случае с «Лоджик Лайн Офис» заказчик получает от «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы» единый многоканальный телефон, работающий круглосуточно. Все входящие вызовы обслуживаются профессиональными операторами call-центра компании «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы». Входящий вызов проходит три этапа: обслуживание до оператора (клиент прослушивает сообщение, затем звонок направляется оператору «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы»), обслуживание оператором (диалог оператора по заранее составленному сценарию: заказ, опрос или анкетирование) и заключительный (прослушивание заключительного сообщения, переключение на сотрудника фирмы). Статистика обработанных звонков фиксируется, поэтому заказчик услуги «Лоджик Лайн Центр» может «на ходу» анализировать и корректировать ход рекламной кампании или сценарии обработки вызовов.

Исходящий маркетинг. Для этого вида маркетинга компания «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы» предлагает услугу «Лоджик Лайн Директ», в рамках которой операторы call-центра будут проводить опросы, оповещения, предлагать товары и услуги по телефону. Существует также услуга «Лоджик Лайн Инфо», при которой исходящие вызовы осуществляются в автоматическом режиме. Во время проведения исходящего телемаркетинга заказчик может без труда контролировать показатели результативности: количество продаж, заполненных анкет, установленных контактов. Это косвенно говорит о правильности построенного сценария и проводимых на его основе диалогов.

Стоит отметить:

1. Использование внешнего call-центра очень эффективно именно для компаний малого и среднего бизнеса. Ведь создание собственного call-центра технически и организационно сложная задача, требующая больших инвестиций.
2. В то же время успех рекламной кампании во многом зависит от эффективности процесса телефонного обслуживания именно в этот краткосрочный период. А, следовательно, создавать собственный call-центр для поддержки таких акций — значит — инвестировать существенные и, как правило, непредсказуемые по объему средства.
3. В то время как стоимость услуг внешнего call-центра, предлагаемых компанией «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы», полностью прозрачна и прогнозируема. Она складывается из стоимости подготовки call-центра к работе (написания и программирования сценария, диалога с клиентом, тренинга операторов), абонентной платы и стоимости трафика, оплачиваемого в случае превышения допустимого лимита.

Таким образом, использование современных услуг, предлагаемых компанией «КОМСТАР — Объединенные ТелеСистемы», позволяет заказчику повысить эффективность сбыта, сосредоточившись на решении своих основных бизнес-задач, а процесс обработки телефонных вызовов передать профессионалам.

Информация об услуге — 105-05-55
www.logicline.ru

Лицензия № 10889 ГК РФ по связи и информатизации

кую возможность. Для этого мы получили в московском главном управлении Банка России разрешение на приобретение контрольного пакета ТKB, если аукцион состоится, а цена удовлетворит клиентов. В программе приватизации на 2005 год ТKB упомянут. Но информации о том, в какой форме и в какие сроки будет проводиться аукцион, у нас пока нет.

СФ: «КИТ финанс» активно сотрудничает с РЖД. А эта корпорация также претендует на контрольный пакет ТKB. Не возникнет ли тут конфликта интересов?

АВ: Я тоже читал, будто ОАО РЖД заинтересовано в том, чтобы ТKB оставался опорным банком отрасли. Но в принципе все же зависит от цены: все равно банковский бизнес не является для РЖД профильным. И я думаю, что при обсуждении таких параметров, как цена и размер выставляемого на аукцион пакета, РЖД и наши клиенты могут договориться. Тем более что наши клиенты уже являются акционерами ТKB, а РЖД пока еще нет.

Если же в РЖД посчитают приобретение пакета ТKB экономически очень важным, то компания сможет предложить на аукционе цену, превышающую ту, которую готовы заплатить другие претенденты. А наши клиенты в любом случае получат выгоду, даже если им не удастся приобрести контрольный пакет ТKB. За прошедшие полтора года российский финансовый сектор заметно повысил свою инвестиционную привлекательность. Как акционер «КИТ финанс» я очень доволен этим обстоятельством. И наши клиенты тоже имеют возможность зарабатывать на росте финансового сектора. Мы, будучи держателями 2% акций Промстройбанка, принимали участие в торжественном росте его акций. Сейчас мы активно работаем с банком «Возрождение». Также очень перспективный объект инвестиций.



ЕСЛИ ЗАСТРОЙЩИКИ БУДУТ ТОРГОВАТЬ „ПО-ЧЕРНОМУ”, они не найдут спроса. Мы — потенциальный спрос, мы и будем диктовать, какое мы хотим получить предложение”

РЫНОК

ЭКСПЕРТЫ ПРОГНОЗИРУЮТ, что объем выданных в России ипотечных кредитов в 2005 году достигнет \$1,2 млрд. Это почти в полтора раза превышает показатель предыдущего года. Тем не менее по ипотеке в стране приобретает не более 2% квартир. Так что по соотношению объема ипотечных кредитов к ВВП Россия значительно уступает не только Соединенным Штатам и Западной Европе, но и странам бывшего соцлагеря.

Иными словами, емкость ипотечного рынка нашей страны, несмотря на лидерство государственных Сбербанка, Внешторгбанка и иностранного Райффайзенбанка (которые в совокупности на сегодняшний день выдали около 70% от общего объема кредитов), позволяет занять свое «место под солнцем» также и частным российским финансовым институтам.

Рефинансированием ипотечных кредитов сегодня занимаются Агентство по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК), банк «Дельта-кредит» (ныне принадлежащий французскому Societe Generale), Райффайзенбанк и «Совфинтрейд» (аффилирован с Газпромбанком).

Можно остаться без контрольных пакетов, без «политики», но с тем главным продуктом, который мы производим для клиента, — доходностью.

«По работе с долговыми инструментами мы — „номер один”»

СФ: А в какой степени в своем бизнесе вы используете пресловутый административный ресурс?

АВ: На мой взгляд, имеющие давнюю историю доверительные отношения, которые не были омрачены какими-либо неприятными ситуациями, только помогают в бизнесе. Когда возникает отход от стандартной процедуры, очень важно наличие высокого доверия. Когда кроме контрактов есть еще и некая ответственность, желание не подвести человека, с которым ты давно сотрудничаешь. Но те сделки, которыми мы гордимся, не имеют отношения к административному ресурсу, это чистый рынок.

СФ: В отличие от других российских инвестбанков «КИТ финанс» пока не организовал ни одного IPO. Хотя впрочем уже говорить о том, что в России начинается бум первичных размещений. Порой создается ощущение, что вы занялись ипотекой и ипотечной секьюритизацией, когда осознали, что на рынке акционерного капитала занять лидирующие позиции не удастся.

АВ: На самом деле сейчас наш бизнес делится на две составляющие: инвестиционно-банковский, для институциональных клиентов и эмитентов, и управление благосостоянием частных клиентов. Ипотека — часть последнего. Точно так же, как ПИФы, управление пенсионными накоплениями и т. д. IPO, LBO, облигации — это работа инвестиционного банка. Там тоже все идет своим чередом, согласно определенной стратегии.

Рынок IPO растет, хотя сделок еще не очень много. Но, к сожалению, растет в сторону глобальных инвестбанков. Самые крупные российские размещения происходят в Лондоне.

Нам хотелось бы, чтобы лучшие российские эмитенты размещались на ММВБ. Если не удастся сохранить и развить национальную фондовую инфраструктуру, то все наши стратегические конкурентные преимущества, позволяющие «КИТ финанс» стать одним из организаторов IPO, резко будут таять.

СФ: Но МДМ-банк, «Ренессанс капитал» все-таки организуют IPO...

АВ: Тут есть и субъективные причины. Основной бизнес у нас долгое время был сосредоточен на работе с долговыми инструментами. В этом секторе мы однозначно «номер один», как в торговле бумагами, так и в работе с институциональными инвесторами.

Но на рынке акционерного капитала принципиально другая структура инвесторов. Поэтому мы активно развиваем equity trading, но объективно в этой сфере не являемся лидерами.

А ведь здесь все взаимосвязано. Рынок первичных размещений, так же как и в случае с облигациями, обязательно должен быть подкреплен работой трейдеров. Поэтому у нас хорошо идет работа по андеррайтингу облигаций, но пока не было IPO.

Мы рассматриваем сочетание M&A, организации выпуска акций и облигаций как наиболее перспективное направление с точки зрения именно инвестиционно-банковского бизнеса. Тем более, я думаю, сейчас будет много всего происходить именно в нашем размере сделок — когда сливаются компании с оборотом по \$50–100 млн, когда речь идет о финансировании в пределах \$1 млрд. Больше миллиарда — уже страшно. Тут уже надо выходить с кем-то вместе на международный рынок. **СФ**



МОЖНО В КРЕДИТ

LG F 2300
6499 руб.

+ ПОДАРОК
алкотестер
количество подарков ограничено



www.wowlg.com

WOW LG

товар сертифицирован

ЕДИНАЯ СПРАВОЧНАЯ
/095/ **777-77+10**
www.euroset.ru



связь оправдывает средства
Евросеть

НА МЕДНОМ РЫНКЕ, КОТОРЫЙ СЧИТАЛСЯ РАЗ И НАВСЕГДА ПОДЕЛЕННЫМ МЕЖДУ КРУПНЫМИ УЧАСТНИКАМИ, ГОД НАЗАД ПОЯВИЛАСЬ НЕБОЛЬШАЯ «РУССКАЯ МЕДНАЯ КОМПАНИЯ». В КОНСЕРВАТИВНОЙ ОТРАСЛИ НОВЫЙ ХОЛДИНГ РЕШИЛ ПРЕУСПЕТЬ БЛАГОДАРЯ ИННОВАЦИОННЫМ ТЕХНОЛОГИЯМ РАБОТЫ. текст: **Ольга Шевель**

Хозяйка бедной горы



Вице-президент РМК Максим Щибрик уверен: у инновационной модели медного бизнеса много преимуществ перед традиционной «сырьевой»

Считалось, что в здешних выработках, где по преданиям обитала Хозяйка медной горы, меди осталось так мало, что ее уже невозможно добыть

предприятия с низкой рентабельностью, выработанные рудники и большие амбиции», — говорит **Евгений Линчик**, аналитик инвестиционной компании Rye, Man & Gor Securities.

РМК не афишировала свои планы и консолидировала активы без лишнего шума. Но теперь, запустив Гумешевский рудник, компания ясно обозначила способ дальнейшего развития. «Нами разработана инновационная бизнес-модель, в основе которой — применение технологических новаций», — говорит вице-президент РМК **Максим Щибрик**. По его словам, РМК будет стараться сохранить за собой третье место в российской медной отрасли (180–200 тыс. тонн катодной меди в год).

Третье место — фактически последнее: кроме «Норильского никеля», Уральской горно-металлургической компании (УГМК) и РМК, в стране медных холдингов больше нет. Но «Русскую медную компанию» такое положение вполне устраивает. В холдинге не сомневаются, что смогут уверенно работать в отрасли, где в основном используются устаревшие технологии середины прошлого века. Как отмечает Щибрик, за счет применения передо-

В конце сентября третий по величине производитель меди в стране «Русская медная компания» (РМК) запустила участок по добыче сырья на одном из своих уральских рудников.

Рынок оставил этот факт без внимания: для отрасли, ожидающей судьбоносного аукциона по Удоканскому месторождению с запасами 20–27 млн тонн меди, ввод участка, где РМК собирается в год добывать 10 тыс. тонн — событие ничтожное. Но оно интересно по другой причине. Применив нетрадиционные технологии, РМК возобновила разработку Гумешевского рудника, закрытого в 1994 году.

Считалось, что в здешних выработках, где, по преданиям, обитала Хозяйка медной горы, меди осталось так мало, что ее уже невозможно добыть.

Загадка медного рынка
ПОЯВИВШАЯСЯ ОСЕНЬЮ 2004 года РМК до сих пор остается для рынка загадкой. «Вероятно, у РМК есть великолепные технологии, но реальность такова: старые

вой отраслевой науки компания уже сейчас обеспечила себя сырьевым ресурсом на полвека вперед.

Размер имеет значение

У ОСНОВНОГО АКЦИОНЕРА РМК **Игоря Алтушкина** собственный взгляд на ведение медного бизнеса. В 2003 году он вышел из состава акционеров УГМК, продав свой 15-процентный пакет владельцам этой компании. Тогда, как объясняют в РМК неожиданный шаг предпринимателя, Алтушкин увлекся экспериментом, решив внедрить инновации в отсталой и консервативной металлургической отрасли.

Свое состояние Игорь Алтушкин сделал в 1990-х годах на ломе цветных металлов. Его предприятия по сбору вторсырья на 60% покрывали сырьевые потребности уральских метзаводов. Неплохо разбирающийся в цветной металлургии бизнесмен задумал создать собственный медный холдинг.

Новаторских идей Алтушкин набрался за границей, куда часто ездил на профильные производства. Говорят, особо

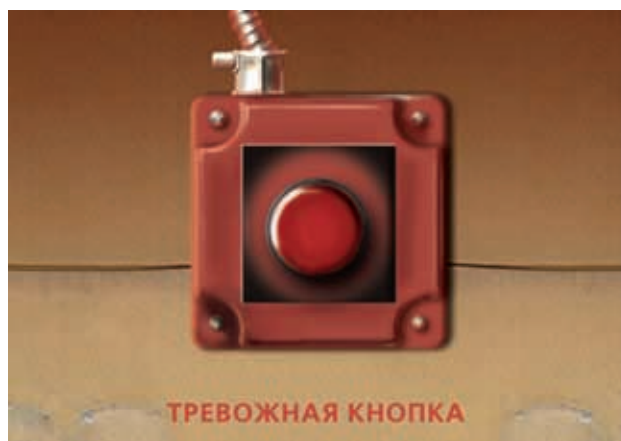
Доли российских производителей меди в 2004 году (%)



сильное впечатление на него произвело одно предприятие во Франции, тоже медеплавильное, как и Карабашский завод на Урале. Только размером оно было меньше, располагалось в черте Парижа и при этом экологию города не портило.

Сосредоточив внимание на высокотехнологичных проектах, Алтушкин в конце 1990-х принялся строить в Свердловской области экспериментальное производство «Уралгидромедь» и Завод точных сплавов, а в 2002 году в Новгородской — ме-

таллургический завод. По замыслу бизнесмена, на этих напичканных разными новшествами предприятиях должны были рождаться уникальные решения для цветной металлургии. Предусматривалось, что заводы будут небольшими, потому Алтушкину они обошлись сравнительно недорого — в общей сложности около \$150 млн. Кроме того, он купил лицензии на несколько месторождений, Кыштымский медеэлектролитный завод и развалы завода в Карабаше. Карабашский



www.alarm77.ru

(095) 237 3478

Конечно, сама кнопка не имеет чувств. Тревогу или спокойствие испытывает человек, который её нажимает. Клиенты СПО спокойны в любой ситуации. Они уверены в том, что реакция на сигнал будет молниеносной. Наши группы пультовой охраны есть в каждом районе Москвы. Мы используем высокочастотный радиоканал и автономные источники питания, поэтому никакие энергокризисы и повреждения телефонной линии Вам не страшны. У нас работают только высококлассные специалисты.

Откажитесь от старого в пользу нового и доверьте свое спокойствие нашей кнопке!



— НЕШТАТНЫЕ СИТУАЦИИ ОТМЕНЯЮТСЯ



«Русская медная компания» готова заполнить нишу на рынке своим высокотехнологичным металлом

На этих напичканных разными новшествами предприятиях должны были рождаться уникальные решения для цветной металлургии

завод решено было переоснастить, не останавливая производства. Для этой цели помимо собственных средств привлекались кредиты.

Финансами Алтушкин почти не рисковал. В случае неудачи рухнули бы мечты создать структуру, в основу которой был положен новый принцип работы. Но инвестиции можно было вернуть, продав активы тем же «Норникелю» и УГМК.

Алтушкин действовал без оглядки на отраслевые стандарты, когда руду добывают в шахтах и карьерах дедовским способом, а из нее производят металл на огромных заводах, построенных еще в со-

ветское время. Иногда мощности модернизируются (в основном для экологической безопасности), но это почти не снижает себестоимость тонны катодной меди — \$1,7–2 тыс. в случае с «Норникелем» и УГМК.

Эти цифры, уверяет ведущий научный сотрудник Центрального геологоразведочного института (ЦНИГРИ) **Александр Лихачев**, наукоемкий подход может уменьшить в среднем на 30%. Но у заложников гигантизма «Норникеля» и УГМК, как у любого крупного предприятия, слишком велики финансовые риски, которыми всегда чреваты даже незначи-

ДОСЬЕ

ХОЛДИНГ «РУССКАЯ МЕДНАЯ КОМПАНИЯ» (РМК) появился на рынке в сентябре 2004 года в результате объединения 11 производственных и добывающих активов, расположенных на Урале и в Новгородской области. Холдинг контролирует около 14% производимой в стране меди и до 24% медных сырьевых ресурсов, кроме того, совместно с «Казахмысом» разрабатывает в Казахстане крупное месторождение «50 лет Октября». Помимо традиционных, РМК активно применяет передовые технологии добычи и получения меди. Холдингу принадлежат несколько десятков патентов на изобретения. Обороты РМК в 2004 году составили \$900 млн, прибыль — около \$100 млн. Основным владельцем предприятий являлся 34-летний Игорь Алтушкин. До 2003 года он входил в состав учредителей УГМК с 15% акций, затем продал их, чтобы заняться созданием инновационно ориентированного холдинга. Состояние Алтушкина оценивается в \$360 млн. Он много внимания уделяет благотворительности, связанной с православной церковью, например, является главным ктиторм (жертвователем средств на восстановление) Михаило-Архангельского храма в Екатеринбурге. Женат, имеет четверых детей.

РЫНОК

В СЕРЕДИНЕ НОЯБРЯ мировые цены на медь, начавшие расти еще в 2001 году, достигли очередного пика — \$4140 за тонну. Прежде всего сказались спекулятивные ожидания, что дефицит этого металла в ближайшее время составит 342 тыс. тонн, хотя, по данным International Copper Study Group, за семь месяцев 2005 года производство меди в мире выросло на 4,8%, а потребление сократилось на 1,2%. Металл применяется в таких наукоемких производствах, как электротехника, судостроение, авиационное и автомобилестроение. Но больше всего меди требуется в строительстве и энергетике. На российских добытчиков и производителей меди «Норильский никель», Уральскую горно-металлургическую компанию (УГМК) и «Русскую медную компанию» приходится около 6% мирового производства. Это значительно меньше, чем по отдельности добывают крупнейшие в мире медные концерны. Например, на долю чилийской компании Codelco приходится 11%, американской Phelps Dodge — 7,2%, а британско-австралийской BHP Billiton — 6,5%. Основные залежи медьсодержащей руды в России расположены на Урале, в Западной Сибири, Красноярском крае и Норильской области. Одним из последних разведанных крупных месторождений считается Удоканское в Читинской области. Однако неисследованными остаются Восточная Сибирь и Дальний Восток, где, по предположениям ученых, может быть немало богатых рудных залежей.

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 info

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

Lenovo рекомендует Windows® XP Professional.

ПЛАНШЕТНЫЙ КОМПЬЮТЕР С УНИКАЛЬНЫМИ ИННОВАЦИЯМИ? **ЭТО THINKPAD.**



Все новаторские функции, вся производительность и надежность, которых Вы ожидаете от ноутбука ThinkPad – теперь в планшетном компьютере: ThinkPad X41 Tablet.

Технология Intel® Centrino™ для мобильных ПК для максимально продуктивной работы в беспроводных сетях. Сенсорный экран – возможность ввода текста и информации непосредственно на дисплее. А поскольку это ThinkPad, в Вашем распоряжении такие инновации, как Active Protection System – система, защищающая жесткий диск Вашего компьютера от ударов при повседневной эксплуатации.

Это все, чего Вы могли желать от планшетного компьютера: **ЭТО THINKPAD.**

Подробная информация:
на сайте **www.lenovo.com/ru**
или по телефону 8 800 200 6442
ThinkPad – продукт компании Lenovo.

lenovo

© Copyright Lenovo 2005. Все права защищены. Lenovo и ThinkPad являются зарегистрированными товарными знаками или товарными знаками компании Lenovo. IBM, наименование IBM и логотип IBM являются зарегистрированными товарными знаками корпорации International Business Machines в Соединенных Штатах и/или других странах. Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, Pentium, Intel Centrino и логотип Intel Centrino являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками Intel Corporation или ее подразделений в США и/или 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 их законных владельцев. Изображения моделей приведены только для иллюстрации.

тельные технологические изменения. К тому же новшества, как отмечает аналитик ИК «Атон» **Тимоти Маккачен**, на большом производстве имеют смысл, если будут применяться масштабно и в комплексе.

«Норникель» и УГМК пробовали инновации, но, похоже, их результаты большого впечатления на руководство предприятий не произвели. В УГМК отказались от комментариев, а в «Норникеле» **СФ** невнятно сообщили: «Экологические задачи технология решает, но в промышленных объемах ее применять пока нецелесообразно».

От конкурентов РМК отличается гибкостью. Для компании важна любая мелочь, если она повышает рентабельность.

Медь в РМК получают несколькими способами, и стоит она, соответственно, по-разному. Но в целом, как уверяет Максим Щибрик, новые технологии позволяют получать тонну катодной меди по средней себестоимости \$1,3 тыс.

Металл из воды

В \$1,3 тыс. обходится РМК добыча и получение тонны катодной меди высшего качества (марка М00К) на Гумешевском руднике. Окисленные местные руды с содержанием меди всего 0,8% нельзя перерабатывать традиционным способом, но, как оказалось, можно гидрометаллургическим, который не прижился в «Норникеле» и УГМК.

Метод внешне выглядит просто: в земле пробурены около ста скважин, куда закачивают воду со слабокислотными растворами, под землей они вступают в реакцию с рудой и обогащаются медью. Над скважинами — здание, где из поднятых на поверхность растворов электрохимическим способом извлекают готовую медь. Весь процесс проходит в три этапа (выщелачивание, экстракция, электровиннинг) и оказывается значительно дешевле традиционного — пирометаллургического, состоящего из шести-семи этапов. К тому же гидрометод безвреден, так что производитель не рискует репутацией и миллионами долларов, которые он может заплатить в виде штрафа за нанесенный экологии ущерб.

На самом деле технология, констатируют в ЦНИГРИ, не нова: способ применялся еще в СССР при добыче урана и золота, а в мире из ежегодно производимых 13 млн тонн меди уже более 20% получают гидрометаллургией. В «Уралгидромеди» метод, купленный у финской компании

НОУ-ХАУ

«Русская медная компания»:

- Заложила в основу работы инновационный подход.
- Консолидировала активы и модернизировала устаревшие мощности.
- Стала разрабатывать собственные новаторские технологии, а также купила их у иностранной компании.
- Внедрила инновации на всех этапах производства меди, повысив рентабельность.
- Получила среднюю себестоимость металла, которая ниже, чем у других производителей.

«По всей стране множество выработок с миллионами тонн отвалов, где тоже есть медь, но извлечь ее можно лишь с помощью наших ноу-хау»

Outokumpu, адаптировали к конкретным условиям и добавили несколько своих ноу-хау. Как отмечает Щибрик, на собственные научные разработки в «Уралгидромеди» ушло \$3,5 млн и четыре года проверки способа в полевых условиях. За это время подсчитали, что на Гумешках чистой медь можно добывать еще 30 лет, а проект окупится за четыре года.

«Это очень быстро, учитывая общий размер инвестиций, \$22,5 млн, в „Уралгидромедь“, небольшое количество металла на Гумешках и потенциальный размах деятельности, — говорит директор по связям с общественностью РМК **Александр Ханин**. — Таких заброшенных рудников на Урале десятки. Еще есть месторождения с „бедной“ рудой, разработка которых обычно считается экономически невыгодной, ведь мест с богатым содержанием руды достаточно. Кроме того, по всей стране много выработок с миллионами тонн отвалов, где тоже есть медь, но извлечь ее можно лишь с помощью наших ноу-хау».

Прием против лома

Для РМК, которой сложно тягаться с «Норникелем» и УГМК за крупные месторождения, разработка месторождений, бедных медью и закрытых, — идеальное поле деятельности. Лицензии на повторную раз-

работку могут быть в половину дешевле, а извлечь из нескольких таких мест металла можно не меньше, чем из одного неосвоенного месторождения.

При этом в РМК признают, что пока не могут обойтись при добыче без общепринятых технологий, хотя и уверяют, что в компании нет ни одного традиционно металлургического предприятия. «Некоторые месторождения, например в Оренбургской области, мы пока разрабатываем так же, как это делают „Норникель“ и УГМК, — говорит Ханин. — Но медь из этой руды мы получаем иначе, чем на обычных металлургических заводах. Везде используются различные инновации и усовершенствования, за счет чего поднимается производительность».

РМК повысила производительность ГОКа «Ормет» в два раза, почти полностью обновив оборудование. Общая сумма затрат в «Карабашмеди», часть агрегатов которой была построена еще в 1910 году, составит \$150 млн: сначала смонтировали системы очистки, теперь устанавливают высокопроизводительную австралийскую печь Ausmelt.

На Новгородском заводе и Заводе точных сплавов металл получают не из руды, а из лома с нормальным или низким содержанием меди. «Скажем, в Новгороде совместно с Outokumpu изготовлен агрегат, которого нет больше нигде в мире, — вертикальный троф-конвертер на 30 тонн, — объясняет Щибрик. — Он позволяет извлекать медь из лома, за который никто не берет: считают это невыгодным или невозможным. Причем стоимость передела тонны катодной меди — \$140–320, а средняя стоимость при обычной переплавке — \$500–600. В стране каждый год собирается до 300 тыс. тонн подобного лома, и это количество вряд ли уменьшится».

Сейчас на лом в объеме сырья РМК приходится 70%, а на руду — 30%, однако со временем, сохранив тот же объем лома, РМК собирается изменить соотношение в пользу руды, начав осваивать новые месторождения. Часть их станут бедные, вроде Гумешевского, частью — обычные, как «50 лет Октября» в Казахстане.

Последнее месторождение РМК разрабатывает в партнерстве с «Казахмысом», но как свою сырьевую базу не учитывает. Однако и там РМК нашла способ применить инновационную стратегию, построив за \$48 млн фабрику по производству кубовидного щебня из пустой, как правило, выбрасываемой породы. Щебень РМК

Triple Distilled

Потому что он
такой мягкий?

Все дело во вкусе. А он может быть мягким, очень мягким и самым мягким. Поэтому Джон Джеймсон использовал тройную дистилляцию, чтобы создать неповторимый мягкий вкус. И это лишь одна из причин попробовать Jameson.



THERE'S SOMETHING ABOUT JAMESON
ЕСТЬ ЧТО-ТО ОСОБЕННОЕ В JAMESON



В компании нет ни одного традиционно металлургического предприятия

намеревается продавать тому же Казахстану, который импортирует его из Турции. Рентабельность проекта настолько высока, что позволит РМК окупить затраты за несколько лет.

Под знаком Удокана

В КОМПЛЕКСЕ нововведений на РМК создают холдинг с целенаправленно выстроенной инновационной моделью: компания пытается удешевить каждый этап процесса получения меди. Для этого РМК пришлось за четыре года вложить в научные исследования и модернизацию производства около \$500 млн собственных и заемных средств.

В сложившейся ситуации, уверяют в РМК, компании не очень-то нужно последнее богатейшее из разведанных месторождений меди — Удокан, за которое

сегодня развернулась нешуточная борьба между «Норникелем» и УГМК.

УГМК владеет таким количеством месторождений, что может еще лет двадцать работать на нынешнем уровне производства. Запасы меди Норильского медно-никелевого района, по оценке специалистов из ЦНИГРИ, начнут истощаться только к 2025 году. Но для обеих компаний Удокан — прежде всего долгосрочный инвестиционный проект, способный сразу на \$1 млрд повысить их капитализацию.

Подобная перспектива выглядит заманчивой и для РМК, но в компании реально оценивают свои силы. Только на доработку месторождения и создание инфраструктуры на начальном этапе потребуются лет пять-семь и \$500–800 млн. Заемные средства в таком объеме холдингу, оборот которого в 2004 году составил чуть больше \$900 млн, получить будет непросто.

К тому же победитель предстоящего аукциона, по-видимому, определен. Недавно «Норникель», который готовится к слиянию с госкомпанией АЛРОСА, получил лицензию на разведку и разработку месторождений вблизи Удокана: в течение бли-

жайших двух лет он планирует вложить туда более 2 млрд руб. После этих затрат, да еще при финансовой поддержке АЛРОСА, «Норникель» едва ли упустит Удокан.

Испытание ценой

УДАЧА КОНКУРЕНТА ДЛЯ РМК становится мощным стимулом развития. «С Удоканом рынок постепенно начнет расти, следом будем стремиться расти и мы, чтобы сохранить свою долю», — говорит Ханин. В прошлом году РМК получила контроль над 14% рынка (130 тыс. тонн произведенной меди), не отняв их ни у «Норникеля», ни у УГМК: это произошло в рамках дефицита, который образуется на российском рынке из-за ежегодного роста спроса на медную продукцию примерно на 15%.

Чтобы не утратить своих позиций, РМК будет удовлетворять растущий спрос на медь последних переделов: из такой меди изготавливают продукцию, востребованную в строительстве, электротехнике, самолетостроении и прочих технологичных областях. Таким образом, компания даже может потеснить из наукоемкой ниши «Норникель» и УГМК, которые производят в основном медь промышленного качества.

В дальнейшем же, по словам Щибрика, инновации, которые применяет РМК, должны стать инструментом, повышающим стоимость компании. К 2008 году РМК намеревается поднять ее настолько, чтобы не проиграть на IPO.

Аналитики же скептически оценивают шансы холдинга на успех: они считают главным преимуществом в таком крупномасштабном и капиталоемком бизнесе, как медная отрасль, не инновационную модель, а размер компании и размах ее деятельности. Аналитику ИК «Проспект» Ирине Ложкиной не верится, что маленький игрок способен выжить в металлургии — вотчине больших корпораций. Тимоти Маккатчен предполагает, что со временем РМК «сойдет с дистанции», так как не сможет привлекать достаточно финансовых средств для развития.

В любом случае настоящего испытания на прочность холдинг, появившийся на пике мировых цен на медь, пройти еще не успел. До 2008 года цены на этот металл, тонна которого сейчас стоит около \$4 тыс., неоднократно снижались. Тогда и станет ясно, насколько инновационная модель РМК конкурентоспособна по сравнению с традиционными, но давно и надежно работающими компаниями. **СФ**

**ДЕШЕВУЮ
банковскую систему
Вы можете купить
у наших конкурентов**



МЫ ПРЕДЛАГАЕМ

качественные продукты
стабильное партнерство
перспективные решения

www.cft.ru

ЦФТ ЦЕНТР
ФИНАНСОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ

Японцы маниакально стремятся к наращиванию доли рынка — зачастую в ущерб прибыли, считает Майкл Портер. Президент и CEO Oki Printing Solutions Микихико Маено тоже стремится увеличить долю компании на рынке принтеров, но не видит в этом ничего предосудительного.

«Мы планируем начать наступление на рынок России»

ТЕКСТ:

елена
ЛОКТИОНОВА



МИКИХИКО МАЕНО — президент и управляющий директор компании Oki Printing Solutions — родился 27 января 1945 года. Получил степень бакалавра естественных наук и инженерии в университете Киото в 1967 году. В Oki Electric работает уже 39 лет, свою карьеру здесь начал с должности инженера. В 2000 году был назначен на позицию корпоративного директора Oki Electric. С октября 2002 года по февраль 2003-го являлся управляющим директором Oki Data Corporation (сейчас компания называется Oki Printing Solutions), после чего перешел на свою нынешнюю должность.

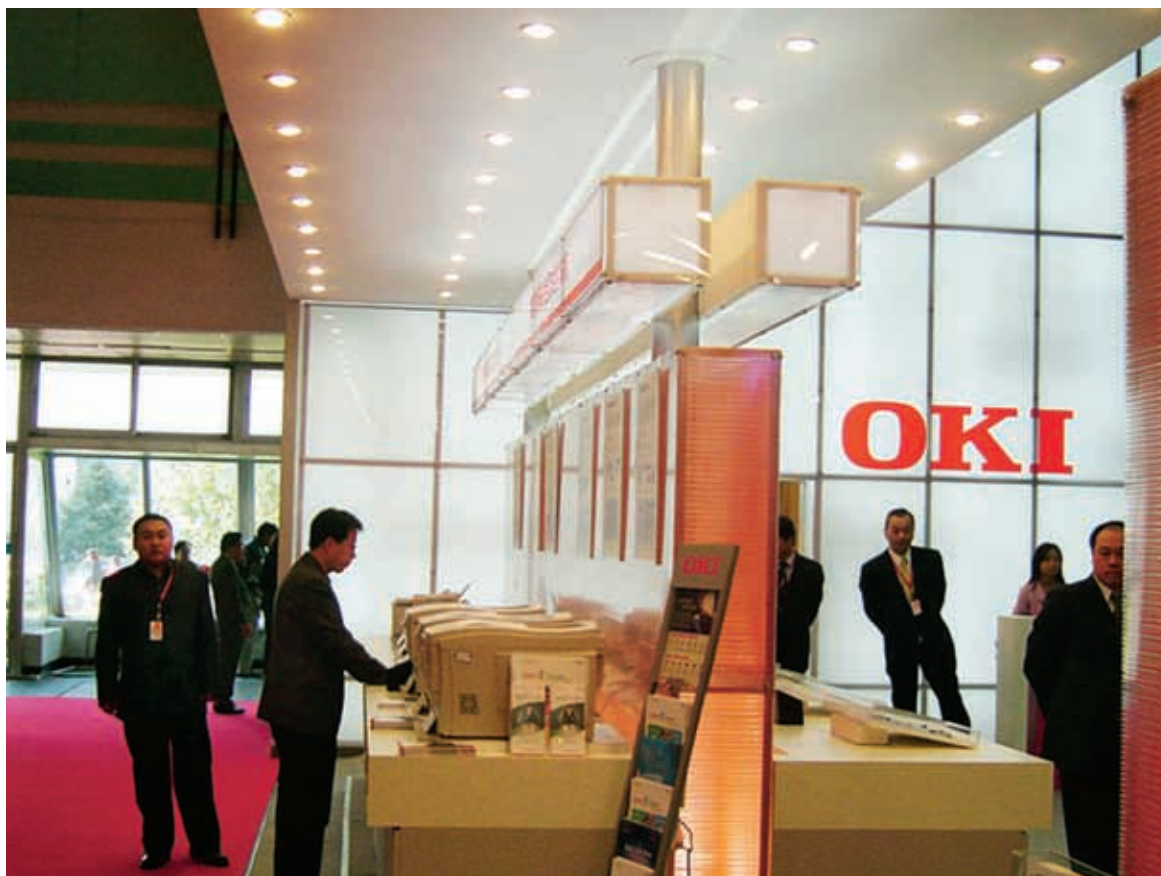
Японские менеджеры работают в своих компаниях всю жизнь. Невероятная лояльность и взаимная любовь сотрудников и работодателей объясняется просто: в Японии почти отсутствует вторичный рынок труда.

Вместо этого там принята напоминающая социалистическую практику система повышения по службе за выслугу лет. Новичка, пришедшего из другой компании, не возьмут на аналогичную должность, так что японец, стремящийся достичь топовой позиции, вынужден работать в одной и той же фирме. На карьерный по иерархической лестнице в нескольких разных структурах ему не хватит и жизни.

— А если через несколько лет вы поняли, что вам не нравится работать в компании? — спрашиваю у **Тцутомо Миямото**, бренд-менеджера Oki Printing Solutions.

— Тогда это очень большая проблема. И такие случаи на самом деле не редкость.

Большая проблема у японских компаний не только в этом. Когда гуру менеджмента пытаются ответить на вопрос, почему Япония, стремительно ворвавшаяся в число стран-лидеров мировой экономики, в конце прошлого столетия стала терять свою конкурентоспособность (и это продолжается до сих пор), камни летят прежде всего в огород управленческих моделей японских корпораций. Пожизненный наем, тотальное качест-



Даже к рывку на рынке принтеров в Оки готовятся, руководствуясь национальным управленческим принципом «Тише едешь — дальше будешь»

во, нацеленность на долгосрочные перспективы — все то, чем восхищались и что пытались перенять западные компании у японцев, теперь безжалостно критикуется. Никто не говорит, что все это не нужно. Речь идет о том, что сейчас этого уже недостаточно.

Майкл Портер вместе со своими соавторами-японцами в «Японской экономической модели» обвиняет компании Страны восходящего солнца в отсутствии уникальной стратегии позиционирования. Основная претензия — японцы настолько увлеклись борьбой за качество и снижение производственных издержек, что гонятся за операционной прибылью в ущерб прибыли обычной. Вторая претензия — они делают «все для всех», а не конкретный товар для конкретной целевой аудитории.

К тому же японцы слишком долго думают, прежде чем принять

решение, и в итоге с ним опаздывают. Кстати, медленное принятие решений, когда учитываются все возможные альтернативы, даже прописано у Toyota в качестве одного из основных подходов к ведению бизнеса. Проблема в том, что из всех японских компаний Toyota на сегодня единственная, кто вплотную приблизился к лидерству на рынке. Остальные, если и были когда-то лидерами, свой статус уже утратили.

Цифры говорят сами за себя. Так, в прошлом году, когда американские производители принтеров Xerox и HP показали чистую прибыль в размере 5,5% и 4,4% соответственно, японская Epson дала 2,7%. Oki Printing Solutions держится на уровне 5,3%, однако прибыль ее материнской компании Oki Electric в 2004 году составила всего 1,6%, а до этого фирма вообще несла убытки.

Но в Оки не готовы что-то менять, считая принцип «тише едешь — дальше будешь» вполне жизнеспособным. Как рассказал Микихико Маено в эксклюзивном интервью **СФ**, компания, следуя этому принципу, завоевала лидерство на рынках ряда стран и теперь готовится сделать новый рывок.

«Я переезжал 24 раза!»

«Секрет фирмы»: Вы работаете в Оки тридцать девять лет. Не надоело?

Микихико Маено: Понимаете, с тех пор, как я стал работать в компании, я отвечал за разные направления и переезжал 24 раза! Я жил в Японии, США, Шотландии... Так что просто не было времени подумать о чем-то другом.

СФ: Хорошо, тогда вы, как старожил Оки, наверное, сможете объяснить, почему ваш брэнд, в отличие от брэндов конкурентов (HP, Epson, Xerox, Canon), так плохо известен? Вы же на рынке с XIX века.

ДОСЬЕ

ЯПОНСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ЭЛЕКТРОНИКИ КОМПАНИЯ OKI ELECTRIC была основана в 1881 году Кибатаро Оки. В 2004 году ее оборот составил \$6,4 млрд. Количество сотрудников — более 20 тыс. человек по всему миру. В Oki Electric входят три подразделения: Oki Printing Solutions, Oki Info-Telecom и Oki Semiconductors. Помимо принтеров, компания занимается телекоммуникационными решениями и полупроводниками. Основными акционерами являются частные инвесторы (35,3% акций) и финансовые институты (42,2%).

Oki Printing Solutions выпускает принтеры, факсимильные аппараты, а также multifunctional устройства, включающие в себя принтер, сканер, факс и т. д. Компании принадлежат пять заводов в разных странах. Оборот в прошлом году составил \$1,4 млрд. Оки занимает 8,4% рынка цветных принтеров (пятое место после HP, Epson, KonicaMinolta, Xerox). Кроме того, компания стала лидером на Украине, заняв 33,2% рынка.

ММ: Оки начинала бизнес с телекоммуникаций — сейчас это одно из направлений Oki Electric, в которую входит наша компания. И в этой области мы работаем главным образом на внутреннем рынке. А на рынок принтеров мы вышли только в 1970-х годах, сама же компания Oki Data (сейчас Oki Printing Solutions.— **СФ**) вообще была основана только в 1994 году. Так что мы до сих пор маленькая компания. Наш самый крупный конкурент Hewlett Packard, например, в двадцать раз больше Oki. Но мы развиваемся, причем весьма быстрыми темпами.

СФ: Недавно вы изменили название своей компании, добавив к Oki приставку Printing Solutions. Предполагается, что это повысит узнаваемость бренда и позволит Oki занять 20% мирового рынка цветных принтеров — самого быстрорастущего сегмента. Непонятно, как это все может быть взаимосвязано.

ММ: Oki — название всей группы, которая занимается и телекомом, и полупроводниками, и еще много чем. А нам хотелось идентифицировать себя именно как производителя принтеров, и мы решили добавить к названию Printing Solutions. Кроме того, сейчас принтерный бизнес не ограничивается сугубо производством — необходимо развивать дополнительные программные решения, приложения и консультационные услуги. В новом названии заложена информация о том, что мы не просто производитель, а предоставляем еще и комплексные решения.

СФ: Не проще и, главное, не эффективнее было бы инвестировать в продвижение, как это делают ваши кон-

«ЕСЛИ РОССИЙСКИЙ РЫНОК вырастет хотя бы в два раза, это будет поводом серьезно задуматься о выпуске продукта и здесь тоже»

куренты? Вот HP вложила \$350 млн, чтобы впервые продвигать продукцию, в том числе и принтеры, до конечных потребителей. Что мешает вам делать то же самое?

ММ: Мы принципиально не работаем в потребительском сегменте, только в b2b. У нас нет продуктов, которые можно было бы предложить конечному потребителю. Поэтому и наши рекламные кампании отличаются от тех, что делает HP. Они направлены исключительно на корпоративных клиентов. Скажем, в Новой Зеландии мы размещаем рекламу на яхтах во время проведения регат, в США спонсируем гольф и бейсбол, в Испании и Великобритании — футбол.

«У нас хорошо идут дела именно на небольших рынках»

СФ: Каким образом вам удалось совсем недавно опередить HP на Украине, заняв более 30% рынка?

ММ: У нас вообще очень хорошо идут дела именно на небольших рынках, каким является и Украина. Самые лучшие показатели у нас в Испании, Новой Зеландии. На крупных же рынках,



КОМПЛЕКСНАЯ ПРОГРАММА СТРАХОВОЙ ЗАЩИТЫ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА

РОСГОССТРАХ-БИЗНЕС



СТАБИЛЬНОСТЬ В НЕСТАБИЛЬНОМ МИРЕ

Дополнительную информацию о страховых продуктах вы можете получить по телефону:
(звонок по России бесплатный)
а также на сайте компании:

www.rgs.ru

8 (800) 200-0-900

вроде США и Китая, нам работать и бороться с такими монстрами, как HP, сложнее.

СФ: А как дела в России?

ММ: Здесь пока все довольно неплохо. В третьем квартале этого года мы заняли более 37% рынка цветных принтеров в сегменте профессиональной бизнес-печати. Мы развиваемся также в сегменте монохромных принтеров, но из-за высокой конкуренции пока не получается быть здесь очень успешными. Компания Epson, скажем, завоевала прочные позиции, потому что у нее есть продукты в низкой ценовой нише. У нас таких нет, мы выпускаем принтеры в средней ценовой нише. Но сейчас разрабатываем новые монохромные модели и планируем начать наступление на российский рынок.

СФ: Не собираетесь открыть в России производство?

ММ: Безусловно, производство лучше размещать поближе к рынкам сбыта. Мы размышляем над тем, чтобы открыть завод на европейском континенте, но не в России, а, может быть, в Венгрии или на Украине. Нет, конечно, если российский рынок вырастет хотя бы в два раза, это будет поводом серьезно задуматься о выпуске продукта и здесь тоже. Пока в России, возможно, было бы удобнее проводить исследования и разработки.

СФ: На рынке принтеров широко распространена бизнес-модель, когда производители торгуют своей про-

«ОДНА ИЗ ТРУДНОСТЕЙ СОСТОИТ В ТОМ, что каждая японская компания развивает сразу много различных направлений бизнеса»

дукцией по цене ниже себестоимости, а зарабатывают на расходных материалах. Оки практикует такой подход?

ММ: Да, в отношении некоторых наших продуктов. Однако если бы не острая конкуренция, никто не стал бы этого делать.

«Японский бизнес не будет строиться по принципу „высокий риск — высокая доходность“»

СФ: Общеизвестно, что японские менеджеры не любят риск, потому решения зачастую принимаются неоправданно долго.

ММ: Да, и это продиктовано различиями в культуре. Японский стиль — это медленное и стабильное развитие бизнеса, оно не будет протекать по принципу «высокий риск — высокая доходность».

СФ: Не кажется ли вам, что именно по этой причине японцы уже проиграли на многих рынках? К примеру, Sony в сегменте электроники уступила позиции корейским LG и Samsung. Неслучайно в этом году возглавить и реанимировать Sony пригласили иностранца, американца Гарольда Стрингера.

ММ: LG и Samsung — компании, находящиеся в собственности одной семьи, и решения там могут приниматься очень быстро. У нас же много акционеров, перед которыми я отвечаю за те или иные решения, поэтому очень тщательно их взвешиваю. Это в глобальном смысле. А так, в каждом регионе вопросы решаются локально. Оттого у нас на европейском рынке работает управляющий из Лондона, в США — американец, в России — российский гражданин и т. д. То, что японские компании не очень любят отдавать бразды правления «чужакам», — их большая ошибка. Как я могу управлять бизнесом, допустим, в Великобритании, если совсем не знаю этой страны?

СФ: Японские компании в последнее время обвиняют в том, что они гонятся за наращиванием бизнеса и долей рынка, хотя при этом демонстрируют очень низкие прибыли. Oki Electric не исключение. Как вы можете объяснить подобную стратегию?

ММ: Одна из трудностей, с которой мы сталкиваемся: каждая японская компания развивает сразу много различных направлений бизнеса. Одно направление успешно, другое — нет. Приходится компенсировать. Прибыль от самого эффективного подразделения направляется в менее успешный сегмент. Так можно добиться укрепления компании в целом. В Oki, например, есть направление полупроводниковых технологий. И когда для этого рынка конъюнктура благоприятна, мы получаем доходы. А когда нет — вынуждены вкладывать средства.

СФ: Но тот же Гарольд Стрингер начал масштабную реформу Sony, заявив, что компания не может воевать на всех фронтах сразу...

ММ: Да, но кардинально что-то менять очень сложно. **СФ**

Динамика оборота

компании Oki Printing Solutions (\$ млрд)



Источник: Oki Printing Solutions

РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА ПРИНТЕРОВ в прошлом году, по данным IDC, составил около \$700 млн (всего было поставлено около 3,4 млн принтеров). Для сравнения: объем мирового рынка тогда достиг \$20 млрд, или 73 млн принтеров.

Несмотря на то, что абсолютными лидерами являются струйные и монохромные лазерные модели (занимают более 96% российского рынка), в этих сегментах наблюдается постоянный спад, в то время как количество продаваемых в нашей стране цветных лазерных принтеров увеличивается. Рост объемов этих принтеров в первой половине 2005 года по сравнению с аналогичным периодом 2004 года составил 88% в количественном выражении и 20% в денежном. Примерно то же в сегменте лазерных и струйных многофункциональных устройств. Их пока поставляется немного (по информации IDC, за весь прошлый год — 470 тыс. штук), но этот сегмент считается самым быстрорастущим.

В 2004 году, согласно исследованиям IDC, лидировали компании HP, Epson и Samsung: вместе они занимали более 70% российского рынка принтеров в количественном выражении.



А у нас по-другому!

Мы организуем работу, используя систему управления предприятием CBOSSmis и вычислительные мощности корпоративного Центра обработки данных CBOSS (основной сервер Sun Fire E6900). Поэтому наши решения успешно работают более чем у 150 клиентов на 5 континентах.

CBOSS. Технологии, дающие свободу







лаборатория

УПАКОВКА

инструменты экспансии → с54
подбор персонала → с60
инвестиции → с64

Вершителями судеб брендов часто становятся производители упаковки. Чтобы найти рынки сбыта для инновационных банок и пакетов, они используют целый арсенал средств для воздействия на компании.

Картонный герой

текст:

павел
куликов

иллюстрация:

мария
краснова-шабаева

Недавно компания Combibloc предложила крупнейшим на российском рынке производителям сока новый вид упаковки — пакет Combishape. Он предназначен для соковых брендов премиального сегмента, то есть для товаров, которые в рознице стоят дороже 95 евроцентов. Раньше соковые пакеты по большей части были стандартными «кирпичиками». Теперь упаковка для сока может быть овальной, или трапециевидной, или даже в форме морской звезды.

При общем росте сокового рынка на 9% в год высокоценные сегменты стагнируют. По мнению директора по маркетингу компании «СИГ Комбиблук» **Юрия Антипова**, новая упаковка спровоцирует рост в премиальном сегменте. Первому, кто ее использует, Антипов пророчит лидерство.

Надежды на то, что новая упаковка может решить судьбу бренда, не столь уж наивны. Новации в оформлении продуктов нередко становились основным фактором успеха компаний — так произошло, например, в США с Heinek, выпустившей банку емкостью 0,33 литра в виде кега, или в России с «Вимм-Билль-Данном», который первым решился продавать сок в картонных пакетах.

Обычно лавры изобретателей достаются владельцам марок. Но нередко за смелыми инновационными решениями стоят крупные производители упаковки, такие как Tetra Pak, SIG Combibloc, «Ростар» и Rexam. Их инициатива и технологии продвижения новаций и определяют судьбы брендов и целых рынков.

Сок из бумаги

В 2003 ГОДУ «ВИММ-БИЛЬ-ДАНН» очень разочаровал финансовых аналитиков и акционеров. У самой крупной в России продовольственной компании впервые за всю ее историю упал объем производства соков. После

с47

этого главу сокового направления «Вимм-Билль-Данна» **Дмитрия Колокатова** заменили **Александром Малютиным** — выходцем из Tetra Pak.

Акционеры «Вимм-Билль-Данна» приняли это решение, проанализировав опыт своего конкурента — холдинга «Лебедянский». За 2001–2003 годы продажи «Лебедянского» выросли в два с половиной раза, и в 2004 году компания преодолела важный для себя рубеж, выпустив 500 млн литров соков. Этот успех в «Лебедянском» связывают с приходом в компанию двух «тетрапаковских» менеджеров — **Дмитрия Фадеева** и **Магомета Тавказова**.

Заполучить менеджеров крупной упаковочной компании — удача для производителя соков. Фадеев и Тавказов выстроили в «Лебедянском» лучшую, по признанию аналитиков, систему дистрибуции, воспользовавшись своими знаниями о рынке. И это неудивительно: упаковщики зачастую знают рынки своих клиентов чуть ли не лучше их самих — ведь 90% всех соков в России упаковываются в картон от Tetra Pak и Combibloc. Неудивительно, что многие значимые перестановки на рынке соков были связаны с инновациями крупнейших упаковщиков.

В 1992 году «Вимм-Билль-Данн» первым начал производство соков в картонных пакетах Tetra Brik (стандартные литровые пакеты), быстро стал лидером и сохранял первенство на рынке вплоть до 2003 года. Новая смена лидера также была связана с инновационной упаковкой. В 2003 «Лебедянский» выпустил сок «Я» в упаковке Tetra Prisma от Tetra Pak, которая отличалась от стандартных пакетов закручивающейся крышкой и удлинен-

Пакеты для соков были стандартными «кирпичиками». Теперь упаковка может быть овальной, трапециевидной или даже в форме морской звезды

ной формой с необычными скругленными краями. Результат — рост продаж на 47% в денежном выражении за год.

Главный конкурент Tetra Pak компания Combibloc также серьезно изменила ландшафт сокового рынка, внедрив три года назад двухлитровую соковую упаковку. Поначалу ни один из производителей не хотел выпускать сок в новой таре, но Combibloc удалось убедить «Нидан» решиться на инновацию — большой объем упаковки хорошо сочетался с «семейным» позиционированием нидановского бренда «Моя семья».

Польстившись на уговоры упаковщика, «Нидан» не прогадал. По данным «Бизнес Аналитики», с июля 2003 года его доля рынка увеличилась на 44% — с 12,5% до 18%. Директор по маркетингу бизнес-направления «Соки России» ГК «Нидан» **Андрей Курин** не отрицает того, что рост произошел во многом благодаря новой упаковке.

Впоследствии сок в двухлитровых пакетах стали выпускать «Лебедянский» и «Вимм-Билль-Данн», а сегмент пакетов большой емкости за два с половиной года занял, по данным Combibloc, 17% сокового рынка. «Рост продаж в двухлитровой упаковке происходит в нижнем ценовом сегменте, за счет которого растет весь рынок», — говорит Андрей Курин.

Вскрытие рынка

ИННОВАЦИОННАЯ АКТИВНОСТЬ производителей упаковок имеет вполне прозаическое объяснение: им необходимо увеличивать свой бизнес, а для этого есть всего два пути: захватывать новые рынки и повышать стоимость существующих.

Захват новых рынков сложен, потому что зачастую связан с ломкой стереотипов и требует от клиента слишком радикальных шагов.

Например, поставщики картонной упаковки могли бы серьезно увеличить свои продажи, убедив производителей овощей упаковывать консервы в картон. Так уже поступают на Западе — срок хранения «картонных овощей» гораздо меньше, чем «железных», поэтому потребители считают их более свежими. Кроме то-

ЛАБОРАТОРИЯ РЕГУЛЯРНОГО МЕНЕДЖМЕНТА

семинар-практикум

Клаус Дью: ПОСТРОЕНИЕ ВЗАИМООТНОШЕНИЙ С КЛИЕНТАМИ:

как заставить закон Паретто работать на Вас

8–9 декабря 2005 года,
Москва, отель «Marriott Тверская»

За плечами датского CRM-гуру **Клауса Дью** — более 10 лет успешного сотрудничества с такими компаниями, как Lego, SAS, Aller Press, а также с Министерством иностранных дел Дании.



ПОСЕТИТЕ ЭТОТ СЕМИНАР, ЧТОБЫ УЗНАТЬ:

- ▶ «хороший клиент» — кто он?
- ▶ как измерить ценность клиента для компании?
- ▶ как клиент определяет для себя ценность компании?
- ▶ как сделать проект по внедрению CRM-системы успешным?

Стоимость участия в семинаре-практикуме — 700 USD

ГИБКАЯ СИСТЕМА СКИДОК!

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

ОРГАНИЗАТОР СЕМИНАРА:



КОРУС КОНСАЛТИНГ

го, цена жестяной упаковки на рынках консервов порой достигает 70% себестоимости, и переход на картон позволил бы значительно снизить цену.

Объем отечественного производства овощной консервации оценивается в 560 млн банок в год. С учетом того, что упаковщики предлагают пакеты для овощей по цене 4 руб. за штуку, «консерваторы» способны принести им 2,2 млрд руб. потенциальной выручки. И Tetra Pak, и Combibloc не могут оставить без внимания такой рынок. Они уже не первый год предлагают крупнейшим производителям, таким как «Русское поле» и «Помидорпром», паковать консервированный горошек, помидоры и томатную пасту в картон. Безуспешно — рынок так и не решился на инновацию. «Невозможно, чтобы ребенок из детского сада пошел в университет», — говорит глава холдинга «Помидорпром» **Максим Протасов**. — Консервный сектор лишь совсем недавно стал цивилизованным, и сначала нам надо использовать все преимущества стекла — научиться выпускать брендированную консервацию в баночках уникальной формы».

У Протасова есть все основания для скепсиса. Решившись на выпуск томатной пасты «Теорема помидора» в картонных пакетах, петербургский производитель кетчупов, майонезов и овощной консервации «Петросоюз» приобрел у Tetra Pak упаковочную линию. Проект оказался неудачным. «Продажи „Теоремы“ не пошли», — комментирует один из участников рынка. — Tetra Pak заявил, что „Петросоюз“ пожалел средств на продвижение продукта. А „Петросоюз“ сетовал на слишком большой бюджет, необходимый, чтобы убедить потребителей покупать картон».

Повышать стоимость завоеванных рынков производителям упаковки гораздо легче — ведь в этом случае, как правило, речь идет о внедрении более современных модификаций уже привычных упаковочных продуктов. Но и здесь упаковщикам придется немало сделать, прежде чем рынок поддастся.

Инертность производителей легко объяснима. Зачастую сложно поверить, что инновация принесет серьезные дивиденды и стоит риска. Еще более серьезный сдерживающий фак-

Чтобы убедить производителей рискнуть, упаковщикам нужно соблазнить хотя бы одну компанию. А ее успех «вскроет» весь рынок

тор — стоимость инновации. Более высокую цену изобретения надо компенсировать. Снижение маржи не всегда компенсируется увеличением продаж, а поднимать розничную цену не позволяет конкурентная ситуация.

Чтобы убедить производителя рискнуть, упаковщикам приходится использовать целый арсенал средств воздействия. Главное — соблазнить хотя бы одну компанию, и ее успех «вскроет» весь рынок. «Если упаковка улучшит финансовые показатели одного игрока, инновацию обязательно подхватят остальные», — утверждает директор по маркетингу российского «СИГ Комбиблок» **Юрий Антипов**.

Методы хирургии

В 1999 ГОДУ COCA-COLA И PEPSICO осваивали в России сегмент напитков для немедленного потребления — газированная вода в упаковке небольшого объема, которая вынуждает выпивать продукт сразу. Coca-Cola сделала ставку на знаменитую стеклянную бутылку, а PepsiCo решила развивать сегмент безалкогольных напитков в банках.

Рынок жилья: время действовать



Алексей Шленов,
управляющий директор
Управления вторичного рынка
компании
«МИЭЛЬ-Недвижимость»

На сегодняшний день на вторичном рынке обращений от покупателей квартир в 10 раз больше, чем звонков от людей, которые хотят продать жилье. При этом нужно учитывать, что, как правило, просьба продать квартиру не исключает ее покупку. Значительная часть сделок на «вторичке» — альтернативные, когда клиент продает свою квартиру, а на вырученные деньги или при добавлении некоторой суммы покупает другую. Поэтому не исключено, что в будущем сегодняшний продавец станет покупателем.

Квартир на рынке не хватает, объем предложений серьезно уменьшается. Продаются практически все объекты, даже с завышенной ценой и те, которые ранее не пользовались спросом. По данным Аналитического центра компании «МИЭЛЬ-Недвижимость», число предложений на рынке увеличилось на 4,2%, а объем предложений в денежном выражении вырос на 7,9% по сравнению с прошлым месяцем.

Цены на рынке постоянно растут — на некоторые квартиры цена увеличилась в течение месяца на 5–7%, однако это отдельные случаи, все зависит от ликвидности конкретного объекта. Если говорить о среднемесячной цене предложения квартир вторичного рынка, то она выросла на 4,1% (на \$95) и составила \$2408 за один квадратный метр.

На данный момент сложно проводить альтернативные сделки, поскольку цены на объекты растут слишком быстро, и после продажи квартиры человек с трудом успевает за ростом цен. В результате сделки проводятся менее оперативно. В связи с тем, что прогнозы — дело неблагоприятное, мы рекомендуем нашим клиентам принимать решение продавать или покупать квартиру, исходя не из рыночной ситуации, а из ситуации, которая сложилась у него в семье. Если такая необходимость есть — тянуть не стоит.



Сделав ставку на баночную упаковку, PepsiCo заняла 85% рынка. На отвоевание этой доли у Coca-Cola ушло два года

Производитель алюминиевых банок «Ростар» обеспечил PepsiCo хорошие условия для старта — стоимость упаковки позволила развязать с бутылочной Coca-Cola ценовую войну. При этом PepsiCo и «Ростар» совместно проводили мониторинг розничных цен. В результате сегмент прохладительных напитков немедленного потребления за два последующих года вырос в шесть раз, а PepsiCo получила на нем 85-процентную долю. Дальше события развивались в точном соответствии с планами упаковщиков. В 2001 году Coca-Cola спохватилась и тоже принялась активно развивать баночную упаковку, которая стала заменять стеклянную бутылку. Чтобы сравняться с PepsiCo в этом сегменте, ей потребовалось еще два года. При этом алюминиевые банки Coca-Cola закупала у того же «Ростара», но уже на других условиях.

Особые условия первопроходцу — один из базовых принципов «вскрытия рынка», который используют крупнейшие производители упаковки. Как правило, это более выгодная закупочная цена, которая дает новатору карт-бланш и позволяет вырваться вперед.

Нередко к цене добавляются и другие выгодные предложения: предоставление необходимого оборудования в лизинг или даже бесплатно и кросс-промоушн. «Балтика» занимает 40% сегмента баночного пива, и директор по маркетингу **Андрей Рукавишников** не отрицает того, что рекламные кампании пивзавода проводятся совместно с «Ростаром» и Rexam.

Наиболее эффективной инновационная атака оказывается, если ее направить в «болевые точки» компании. «Надо найти слабое место одного из производителей и предложить ему такую упаковку, которая превратит его в сильное», — поясняет Юрий Антипов.

Такой тактикой воспользовался американский производитель алюминиевых банок Crown Holding, когда предложил Heineken новый вид упаковки — банку в виде пивного кега. В США марка Heineken позиционируется в премиальном сегменте, при этом пиво разливается и в бу-



Евроменеджмент

Управленческий, финансовый и кадровый консалтинг,
поиск и отбор персонала, бизнес-обучение, интернет и IT-решения

Современные технологии оценки персонала

Ассессмент-центр	⇨ Модель компетенций и критериев оценки
Девелопмент-центр	⇨ База психодиагностических данных
Метод 360*	⇨ Программы повышения квалификации
Тесты профессиональных знаний	⇨ Управление компетенциями персонала
Оценка эффективности (МВО, KPI)	⇨ Корпоративный Центр оценки
Оценка взаимодействий	⇨ Оптимизация численности персонала

Лидер на рынке кадрового консалтинга

тел.: (095) 257-1867, 257-7859, e-mail: info@emd.ru
http://www.emd.ru

тылки, и в банки. Однако баночный Heineken американцы по каким-то причинам отказывались покупать по премиальной цене, предпочитая местные брэнд.

Перед Heineken встала задача усилить позиции своего баночного пива, и в этот момент Crown Holding удалось без труда «протолкнуть» свою упаковочную инновацию. В сочетании со слоганом «Heineken в новой банке — это свежесть» упаковка увеличила продажи баночного пива, причем без каннибализации бутылочного — новый облик был столь необычен, что привлек к брэнду новых потребителей.

Аксиома помидора

ПРООБРАЗОМ СОВРЕМЕННЫХ упаковок для продуктов FMCG была картонная коробка In-Er Seal с бумажным пакетом внутри. В 1901 году компания Uneeda стала продавать в ней печенье. Бакалейщики сопротивлялись упаковке — она меняла технологию продаж, не позволяя продавать вразвес.

Uneeda опубликовала в нескольких СМИ рассказ под заголовком «Бакалейщик ничем не смог помочь». Его герой, подметая лавку, накрыл коробку с печеньем корзинкой из-под трески. После того как он взвесил покупателю макрель и отпустил кварту керосину, он отобрал ему фунт печенья из этой коробки. Покупатель сказал, что печенье странное на вкус, а бакалейщик «ничем не смог ему помочь».

Так Uneeda объясняла бакалейщикам, что развесная торговля способна подорвать доверие к продавцу, и — самое главное — испортить товар. Сотрудники Uneeda также обходили ба-

Uneeda опубликовала рассказ под заголовком «Бакалейщик ничем не смог помочь». Его герой, подметая лавку, накрыл коробку с печеньем корзинкой из-под трески

калейные лавки и убеждали торговцев в том, что просыпая, например, рис из бочки, они теряют больше денег, чем зарабатывают, обвешивая покупателей.

Чтобы продвинуть на рынок упаковочную новацию, их создателям, подобно меценатам Unida, нужно становиться яркими проповедниками своих изобретений. Авторы книги «Упаковка — это товар» Ричард Фрэнкин и Кэрролл Лэреби насчитали 40 преимуществ, которые упаковка дает производителю, продавцу и потребителю. Их количество, перечисленное Томасом Хайном в книге «Все об упаковке», и вовсе не поддается подсчету. Упаковщик, способный обратить их в решения проблем своих клиентов, пожалуй, сможет рассчитывать и на могущество Tetra Pak и Combibloc. **СФ**

ПРОБУЙТЕ, ГОСПОДА!

Качество жизни (англ. — quality of life, сокр. — QOL) — категория, с помощью которой характеризуют существенные обстоятельства жизни человека, определяющие степень его достоинства и свободы личности.

Вкус свободы. Чувство собственного достоинства. Не каждый может себе это позволить. И дело не только в наличии или отсутствии материального ресурса. Деньги лишь эквивалент человеческой энергии, затраченной на их зарабатывание, и не имеющий ни вкуса, ни запаха. Важно уметь выбирать. Мы выбираем ежедневно, ежеминутно — куда вложить деньги и какой пастой чистить зубы, что купить жене на день рождения и какому блюду отдать предпочтение за обедом. Этот процесс практически бесконечен. Из наших выборов, как из пазлов, мы складываем картину своей жизни.

Способность выбирать — самостоятельно, осознанно, смело — выделяет человека успешного из серой унылой толпы. «Это мой выбор!» — говорит наш герой, и мы знаем, что он достоин уважения.

Сейчас в России активно развивается винная культура. Сущность вина принципиально отделяет его от других алкогольных напитков. Разнообразие вкусов, многовековая история, требования этикета, эстетика употребления — все это вино. Потребность в знаниях, осознанный выбор — это тоже вино. На полках супермаркетов и в картах ресторанов представлены тысячи наименований вин, выбирать среди которых бывает не

легко даже профессионалу. Но, войдя в увлекательный мир вина и сделав несколько первых открытий, редко кто отказывается продолжать этот путь.

Корпорация «Сварог» — один из крупнейших российских импортеров алкогольных напитков — считает своей главной задачей обеспечить своим клиентам и конечным потребителям возможность пробовать вина ведущих мировых производителей и выбирать лучшие. Именно для этого более 13 лет эксперты корпорации «Сварог» путешествуют по миру и выбирают вина во всех винодельческих регионах планеты. Лучшее из того, что они находят, составляет созвездие мирового виноделия.

Пробуйте и выбирайте вместе с нами. Найдите тот неповторимый вкус, который подчеркнет вашу индивидуальность. Для бизнес-встречи и торжественного приема, домашней вечеринки и ужина с любимой этот вкус будет каждый раз новым и бесконечно интересным. Составьте свою коллекцию вместе с нами.

Приближается Новый Год. Мы от всего сердца желаем вам новых свершений и радостных открытий. Пробуйте, господа!



Лицензия № Б081807 от 02.01.04 ФНС



История в упаковке

Семь главных инноваций в упаковке радикально меняли потребительские рынки. Восьмая рождается в наши дни.

№1 Консервы

Технологию консервации придумали в начале XIX века, чтобы «бальзамировать провизию» для армии и флота. Одним из пионеров была фирма Donkin, Holl & Gamble, консервировавшая жареную телятину для морских походов. Ее консервы до сих пор держат рекорд по времени хранения. Одну из банок вскрыли в 1939 году, и ее содержимое оказалось вполне съедобным.

№2 Картон

Складную коробку из картона сделал Роберт Гейр в 1890 году, приспособив отточенные штампы печатного станка для разрезания картона, а тупые — для сгибания. Через семь лет компания Quaker Oats обнаружила, что продажа продукта в одинаковых коробках по всей стране сильно увеличивает спрос. Сейчас картонные коробки — это 45% всех упаковок в мире.

№3 Целлофан

Пытаясь придумать покрытие, спасающее скатерти от пятен, швейцарские химики в 1911 году придумали целлофан. А компания DuPont в 1924 году начала его производство. Изобретение быстро стало популярным — продукты в целлофане покупателям казались более свежими и чистыми. Материал произвел переворот в индустрии, соединив гигиеничность упакованной булочки с аппетитностью булочки открытой.

№4 Аэрозоль

Эту тару впервые использовали американские военные в тропиках как «бомбу для жуков». В 1950-х годах новая упаковка появилась почти на всех рынках FMCG. В аэрозолях пытались выпускать даже зубную пасту. Однако бум скоро пошел на спад. Многие продукты, например, аэрозольный сыр для гренок, сохранились лишь потому, что людям нравится нажимать на кнопку и распылять.

№5 Алюминий

Производители долго пытались упаковывать напитки в железные банки, однако люди все равно предпочитали стеклянные бутылки. Появившись в 1958 году, алюминиевая банка тоже не пользовалась популярностью, пока пять лет спустя не появилась крышка с алюминиевым кольцом. Сейчас алюминий практически вытеснил стекло в сегменте single serve, то есть на рынке напитков в емкостях меньше 0,5 л.

№6 Асептическая упаковка

О том, что содержимое и тару необходимо обеззараживать по отдельности, а наполнение упаковки перенести в стерильное место, Луи Пастер писал еще в 1862 году. Массовое применение эта технология получила после 1961 года, когда основатель Tetra Pak Рубен Раусинг разработал асептическую модификацию картонных пакетов. Это позволило резко увеличить сроки хранения продуктов.

№7 Пластик

Пластмассу начали использовать в 1930-х годов в качестве заменителя натуральных материалов. Ее свойства создавали обтекаемые формы в распространенном тогда стиле модерн. Технология розлива напитков в ПЭТ-упаковку появилась лишь в 1970-х годах. Одной из первых компаний, прибегнувших к использованию новой тары, стала Coca-Cola. Этот материал спас ее от перегруженных пустыми бутылками складов.

№8 Биопак

Сегодня лучшие шансы стать упаковкой будущего — у биоразлагаемых полимеров: они полностью распадаются за несколько месяцев и могут решить экологические проблемы планеты. Сегодня свои модификации этих продуктов предлагают Bayer, BASF, DuPont. Вместо нефти главным сырьем для производства полимеров становятся картофель, пшеница и тапиока.



13 500 руб.

HP COLOR LASERJET
2600n

- Скорость печати: 8 стр/мин
- Выход первой страницы: 20 секунд
- Нагрузка: 35 000 страниц в месяц

ВЫ ЗНАЕТЕ, КАК ОН ПЕЧАТАЕТ... ВЫ НЕ ПОВЕРИТЕ, СКОЛЬКО ОН СТОИТ.

Цветной лазерный принтер HP Color LaserJet 2600n всего за 13 500 рублей превосходно впишется в любой бюджет. Кроме признанной надежности и простоты использования, свойственных всем устройствам HP, этот принтер обладает идеальными габаритами, позволяющими легко уместить его там, где вам нужно. А отличная сетевая совместимость делает его действительно универсальным. Абсолютно бесшумный в работе, этот принтер одинаково быстро печатает цветные и черно-белые документы. Такой маленький принтер... И такая большая помощь вашему бизнесу!



РОСКО

ПОЗВОНИТЕ **(095) 795-04-00**

ЗАЙДИТЕ НА САЙТ **www.rosco.ru,**
www.it-shop.ru

Закажите у ближайшего партнера!*

Business Partner



*Москва: Белый Ветер, ТВОЙ ЦИФРОВОЙ МАГАЗИН (095) 730-30-30; М.Видео (095) 777-777-5; Никс (095) 974-33-33; Polaris (095) 7-55555-7; Ф-центр (095) 105-64-47; Цифровой Жук (095) 231-49-13; Formoza (095) 728-40-04.

© 2005 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. Товар сертифицирован.

В СИБИРСКОМ ОМСКЕ МОБИЛЬНЫЙ РИТЕЙЛЕР DIXIS ИСПЫТЫВАЕТ АВТОБУСЫ, ПЕРЕДЕЛАННЫЕ В САЛОНЫ СОТОВОЙ СВЯЗИ. ЕСЛИ ЭКСПЕРИМЕНТ УДАТСЯ, КОМПАНИЯ ПРЕВРАТИТ В МАГАЗИНЫ ЦЕЛЫЙ АВТОПАРК, А НОВЫЙ ФОРМАТ СТАНЕТ ГЛАВНЫМ ОРУЖИЕМ ЗАХВАТА РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ. **ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ**

Мобильные передвижники



Поставить салоны связи на колеса придумали партнеры Dixis из компании «Интерантенна-Омск». Почему бы мобильному ритейлеру не стать автомобильным, решил гендиректор «Интерантенны» **Алексей Платонов** и переоборудовал автобус в точку продаж: убрал в салоне сиденья и разместил стеллажи с телефонами.

Первые два автобуса окупили половину своей стоимости за четыре дня пребывания на улицах Омска в декабре 2004 года во время предновогоднего пика продаж.

В августе 2005 года «Интерантенна» подписала франчайзинговый контракт с Dixis. Из 25 торговых точек «Интерантенны» под брэндом федерального оператора уже работают шесть салонов связи. В придачу к ним федеральной сети достались и четыре передвижные точки. Dixis не только не думает избавляться от странного приобретения, но и намерен использовать омское ноу-хау в национальном масштабе.

По информации **СФ**, если окажется, что экспериментальные автошопы под брэндом Dixis окупятся в течение восьми

месяцев, «Интерантенна» переоборудует для Dixis 40 таких машин и использует их для мгновенного захвата региональных рынков. По скорости освоения территорий Dixis пока серьезно отстает от главных конкурентов, и моторизованная рота, быть может, единственный шанс компании наверстать упущенное.

Экспериментальная страсть

АЛЕКСЕЙ ПЛАТОНОВ УТВЕРЖДАЕТ, что идея поставить магазины на колеса родилась у него спонтанно: «Знакомые подсадили сделать из „Газели“ передвижной пункт продаж». По мнению гендиректора «Интерантенны», экспериментировать

Dixis-мобили помогут компании добиться компромисса между сохранением премиального статуса и скоростью освоения регионов

стоило: арендовать точки в местах с хорошей проходимостью сложно, и автошопы могли решить эту проблему.

«Я изучил „Газель“ с удлиненной базой и надстроенной крышей, но выглядела она убого», — рассказывает экспериментатор. Тогда глава «Интерантенны» обзвонил всех отечественных автопроизводителей, но за автобус, переоборудованный в магазин, те запросили безумные деньги. Платонов решил заниматься оборудованием автобусов сам. На изготовление опытного образца потребовалось восемь месяцев. «Только наружное оформление переклеивалось трижды», — вспоминает глава «Интерантенны».

В итоге получился целый список из 100 пунктов: что нужно сделать с автобусом для превращения его в магазин. В него вошло все, начиная от покраски и заканчивая установкой компьютерного

оборудования и громкоговорителей. В результате выглядит мобильный ритейл так: вместо поручней и сидений свободное пространство, по бокам стеллажи с мобильными телефонами и аксессуарами, позади — стойка ресепшн. Снаружи автобус обклеен рекламой. Площадь передвижного магазина вышла вполне приличная — 30 м. Стоимость автошопа удалось свести к 1 млн руб. — это почти вдвое меньше тех \$60 тыс., которые Dixis в среднем тратит на оборудование торговой точки.

Первые четыре автошопа быстро достигли уровня продаж лучших стационарных точек сети и менее чем за полгода окупили себя. Вдохновленный Платонов решил развивать новое направление, и сегодня у «Интерантенны» уже 12 магазинов на колесах. В среднем они продают столько же, сколько и стационарные точки, — шесть-десять телефонов и 15–20 контрактов в день.

«За время существования проекта наша доля на омском рынке выросла с 12% до 20%», — констатирует гендиректор «Интер-

Оказалось, что если поставить раскрашенные в фирменные цвета салоны на колесах рядом со своими же магазинами, они не только не отбивают друг у друга хлеб, а напротив, оборот увеличивается и там, и там

антенны». На самом деле успех мобильных магазинов еще значительнее, ведь количество традиционных салонов связи за это время уменьшилось с 31 до 25 (Платонов закрывал маленькие розничные точки).

С запуском проекта Платонова ждали только приятные сюрпризы. Оказалось, что если поставить раскрашенные в фирменные цвета салоны на колесах рядом со своими же магазинами, они не только не отбивают друг у друга хлеб, а напротив, увеличивают оборот и там, и там. Сказывается промозэффект. Другой неожиданностью стал высокий спрос на дорогие модели телефонов, на которых «Интерантенна» делает акцент в товарном наполнении автошопов. «В первые дни мы не

успевали подвозить Nokia дороже 10 тыс. руб., — рассказывает Платонов. — Опасались, что народ не пойдет за ними в автобус, поэтому ограничились небольшими запасами. Но народ пошел».

Ритейлер-автосборщик

КАК И БОЛЬШИНСТВО других инноваторов, Платонов изобретал велосипед. Еще пять лет назад передвижные точки уже использовал чешский сотовый оператор Oscar Mobile.

В Европе принято, чтобы телефонами торговал сам оператор, и Oscar Mobile, проводя рекламные акции, выкатывал на оживленные улицы Праги несколько десятков фургонычиков, раскрашенных



**Raiffeisen
BANK**

**МАЛЫЙ
БИЗНЕС**

Кредитование предприятий малого бизнеса



- Быстрое принятие решения о выдаче кредита!
- Низкая процентная ставка!

Сумма кредита: от 300 000 рублей до 45 млн рублей или эквивалент в долларах США, евро.

Цель кредита: пополнение оборотных средств, развитие бизнеса, покупка оборудования, транспортных средств, офиса, офисного оборудования, модернизация производства, финансирование импортных контрактов.

Обеспечение: залог имущества компании или личного имущества руководителей или владельцев бизнеса.

Программа кредитования малого бизнеса действует только в Москве или Московской области.

Информационный центр Райффайзенбанка:
(095) 721 9100
www.raiffeisen.ru

Мы помогаем Вашему развитию!



Стремление к премиальному позиционированию салонов тормозит развитие Dixis

приема подержанных трубок. Торговля бывшими в употреблении телефонами составляет значительную часть оборота ритейлера.

Для российских компаний передвижные точки — инструмент тактической борьбы. «Интерантенна» выдвигала свои магазины в места, где ей не удавалось получить помещения под строительство традиционных точек, например на центральных площадях города или на больших автостоянках. Кроме того, Алексей Платонов применял автошопы в атаках против федеральных конкурентов. Автобусы перегораживали вход в салоны «Евросети», когда компания только начинала осваивать омский рынок.

Dixis, получившая технологию автошопов «в нагрузку» к франчайзинговому договору, первая среди мобильных ритейле-

На инновации ритейлера толкает сложная рыночная ситуация. «Если компания не может открыть нормальные розничные точки, она начинает изгаляться»

в фирменные цвета. Так компания добилась 98-процентной узнаваемости бренда и в итоге была куплена вторым по числу абонентской базы оператором в мире — британским Vodafone.

В России «Интерантенна» также не одинока. Нижегородская сеть «Нофелет» использует свой единственный автобус для маркетинговых исследований. Она отправляет его в круизы по нижегородской глубинке для оценки спроса в областных городках. На борту есть все необходимое, в том числе и кредитный консультант.

«Проникновение сотовой связи в городе 60–70%, а в области — 15–20%», рассказывает генеральный директор «Нофелета» **Олег Хахаев**. — Поэтому там очень трудно определить, где именно открывать салон».

Питерская мобильная розничная сеть «Вест телеком» нашла автошопам еще более экзотическое применение. В компании не стали рассказывать о своем автопроекте, но, по словам конкурентов, три автобуса «Вест телекома» активно используются как передвижные пункты

ДОСЬЕ

ГРУППА КОМПАНИЙ DIXIS была основана в 1996 году. С 1997 года занимается формированием собственной розничной сети, по франчайзингу развивается с 2002 года. Оборот группы компаний Dixis в первой половине 2005 года составил \$174,7 млн, увеличившись по сравнению с аналогичным периодом 2004 года на 34,1%. EBITDA превысила \$7 млн, чистая прибыль — \$3 млн, что почти в полтора раза выше уровня прошлого года. В настоящее время под брендом Dixis работают около 550 магазинов в более чем 40 российских городах. По количеству салонов Dixis лишь четвертый игрок на рынке. Фактически группа компаний Dixis занимает, по разным оценкам, 7–10% рынка мобильного ритейла и входит в тройку его лидеров, уступая компаниям «Евросеть» и «Связной». Объем рынка сотовых телефонов, по прогнозам аналитиков, в этом году составит около 36 млн штук, или примерно \$5,7 млрд в денежном выражении.

Выставка

31 января
2006 года

9 февраля
2006 года

Москва

Отель «Рэдиссон САС
Славянская»,
пл. Европы, 2 (м. Киевская)
16.00 – 20.00

Санкт-Петербург

Отель «Европа»,
ул. Михайловская, 1/7
(м. Невский проспект)
16.00 – 20.00



Экономическое и бизнес-образование

- MBA в России и за рубежом
- Стипендии и гранты
- Подготовка к TOEFL и GMAT
- Специализированная и бизнес-литература

Все посетители БЕСПЛАТНО получают справочник по бизнес-образованию!

ПОДРОБНОСТИ И РЕГИСТРАЦИЯ НА WWW.BEGIN.RU ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ (095) 933-1098

ров решила сделать передвижные магазины главным оружием развития сети. На инновации ритейлера толкает сложная рыночная ситуация. «Если компания не может открыть нормальные розничные точки, она начинает изгаляться», — иронизирует генеральный директор «Евросети» **Евгений Чичваркин**.

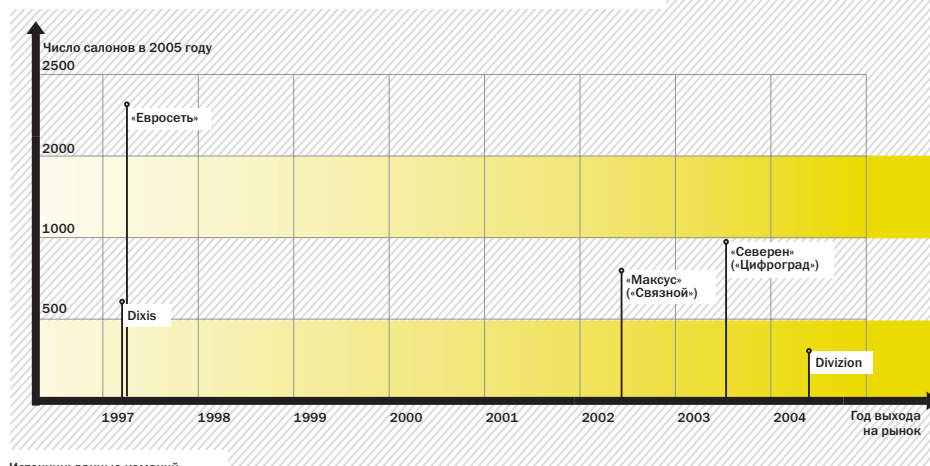
В кольце конкурентов

ОДНАКО В СВОЕ ВРЕМЯ высокие арендные ставки в Москве принуждали к форматным экспериментам и главу «Евросети»: еще в прошлом году он открывал розничные точки в формате лайт.

Сотовые ритейлеры прозвали нововведение «Евросети» скворечником: площадь торгового помещения не превышала 2 кв. м. «Скворечники» себя не оправдали: Евгений Чичваркин остался недоволен показателями продаж, закрыл их и увеличил минимальную площадь магазинов. «Теперь она равна 3 кв. м», — говорит глава «Евросети».

Москва и Петербург, по словам управляющего партнера Divizion **Павла Каравулова**, — «затоптанные» регионы, поэто-

Лидеры российского рынка мобильного ритейла



му в последнее время конкуренция между федеральными ритейлерами переместилась в регионы. «Евросеть» и «Связной» скупают в провинции готовые точки и открывают собственные магазины, в то время как Divizion и «Цифроград» сделали ставку на развитие франчайзинговых сетей.

Dixis действовала в обоих направлениях, но ее достижения трудно назвать выдающимися. Главный тормоз развития сети — позиционирование. С самого начала компания поставила себя в жесткие «премиальные» рамки, открывая магазины площадью 40–60 кв. м. Магазинов меньше 20 кв. м в сети нет

Новый год

в Дачных отелях "Истра Holiday"

"ВЕЧЕРА НА ХУТОРЕ БЛИЗ..."

Пол. ТД 00112208

Получите подробности на сайте www.istraholiday.ru и по телефону **77-555-50**

«Приятно, что люди экспериментируют. Пусть попробуют, мы будем следить. Если у них получится, мы скопируем идею, но автобусов сделаем в десять раз больше»

вообще, а открывать большие салоны и дорого, и хлопотно.

Другая проблема: Dixis в отличие от конкурентов, Divizion и «Цифрограда», не является подразделением крупного оптовика-импортера и ей сложнее обеспечить франчайзи широкий ассортимент и быстрые поставки. «За нами крупная оптовая компания „Соверен“, которая на протяжении многих лет оптом продавала телефоны практически всем локальным сетям», — поясняет директор по маркетингу „Цифрограда“ **Андрей Набатчиков**. —

В один прекрасный момент мы обратили их в свою веру». В сентябре 2005 года Dixis сама стала оптовиком. «Пока лишь немно-

гие последовали нашему примеру», — отмечают в компании. У стартовавшей в 2004-м Divizion уже 400 точек, а у Dixis 550, хотя работает компания с 1997 года, а франчайзинговую программу запустила в 2002-м (см. график на стр. 57). Невысокая скорость освоения регионов становится для компании опасным фактором.

Чтобы справиться с проблемой, в Dixis решили пойти на компромисс между скоростью и премиальностью. По словам одного из участников рынка, инновационная стратегия, на которую планируется потратить более \$1 млн, такова: выбрав регион для атаки, компания быстро займет ключевые высоты с помощью магази-

нов-автобусов, а потом уже будет искать подходящие места для открытия традиционных больших салонов, постепенно заменяя ими точки на колесах. Это позволит буквально за один день открывать в любом региональном городе 40 точек продаж, в то время как «Евросеть», например, открывает около 100 салонов в месяц.

Формат на колесах

МОБИЛЬНАЯ ТОРГОВЛЯ — распространенная технология. Колеса к торговым точкам «приделали» владельцы сетей фаст-фуда, продавцы прессы, цветов, мясной продукции, фруктов и овощей, лекарств.

Многих ритейлеров привлекает легкость мобильного формата: открыть передвижную точку вдвое дешевле, волокиты меньше, а возможностей выбора мест для торговли больше.

Казалось бы, хорошая идея: почему бы не «подвинуть» и торговлю телефонами? Но Андрей Набатчиков считает: «Эти автобусы — какой-то цирк шапито. Перед праздниками, когда все салоны связи заполнены покупателями, установить такую точку весьма целесообразно. В другое время — не уверен».

Впрочем, о том, насколько проект эффективен, пока достоверно не знают и в Dixis. По словам генерального директора сети **Андрея Шлыкова**, о результатах автоэксперимента можно будет судить через несколько месяцев после запуска мобильных салонов под федеральным брендом.

Возможно, с помощью своей инновации Dixis просто подыграет конкурентам. «Приятно, что люди экспериментируют», — говорит Евгений Чичваркин. — Пусть попробуют, мы будем следить. Если у них получится, мы скопируем идею, но автобусов сделаем в десять раз больше». **СФ**

Шесть преимуществ торговли с колес

- **ЭКОНОМИЯ НА ОБОРУДОВАНИИ.** Переоборудование автобуса в салон связи обходится «Интерантенне» вдвое дешевле обустройства традиционного магазина.
- **ВЫГОДНОЕ МЕСТОПОЛОЖЕНИЕ.** Мобильным розничным точкам удается вставать в местах с высоким покупательским трафиком, где обычные магазины разместить невозможно — например, на автостоянках перед торговыми центрами.
- **ПРОВЕДЕНИЕ ИССЛЕДОВАНИЙ.** Чтобы выяснить спрос в окрестных городках, нижегородский «Нофелет» отправляет в турне по области свой мобильный салон с промоутерами и кредитным консультантом на борту.
- **АТАКА НА КОНКУРЕНТОВ.** Перегораживая вход в магазин «Евросети» переоборудованным в салон связи автобусом, омская сеть «Интерантенна» переманивает клиентов у своего конкурента.
- **ОРГАНИЗАЦИЯ ПРАЗДНИКОВ.** Приспособив музыкальную аппаратуру к мобильному салону связи, «Интерантенна» организовала развлекательное мероприятие на центральной площади города и за четыре предновогодних дня окупила половину стоимости автобуса.
- **РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ.** Сеть Dixis, возможно, будет использовать парк из 40 автобусов для быстрого захвата региональных городов. По мере обнаружения подходящих торговых площадей автобусы будут заменяться магазинами.

читайте в **СФ №47** / 12.12.2005 /

специальное обозрение

ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

ИТОГИ ГОДА НА РЫНКЕ ЖИЛОЙ НЕДВИЖИМОСТИ

КУДА УХОДИТ РЫНОК ЖИЛЬЯ ЭКОНОМКЛАССА ИЗ МОСКВЫ, КАК ОН БУДЕТ РАЗВИВАТЬСЯ В МОСКВЕ

НОВЫЕ ФОРМАТЫ НА РЫНКЕ НЕДВИЖИМОСТИ

По вопросам размещения рекламы обращайтесь к Майе Иванниковой
по тел. (095) 960-3128 (доб. 20-97), e-mail: mivannikova@sf-online.ru

СУБД Oracle 10g

База данных №1

А 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 и/или входящих в нее компаний. Другие наименования могут быть торговыми марками соответствующих владельцев.

ПОДБОР ПЕРСОНАЛА СТАНОВИТСЯ ИЗОЩЕРНЫМ ЗАНЯТИЕМ.
ЧТОБЫ ПРЕУСПЕТЬ В ЭТОМ ДЕЛЕ, ТРЕБУЕТСЯ ВСЕ БОЛЬШЕ
ИЗОБРЕТАТЕЛЬНОСТИ. текст: **александра чугунова** иллюстрации: анна музыка

Креативный призыв

Шесть лет назад консультанты McKinsey & Company опубликовали результаты своего исследования под броским заголовком «Война за таланты». С тех пор этот термин прочно вошел в употребление, и многие компании на собственном опыте успели убедиться, что талантливых сотрудников на всех не хватает.

Стандартные способы поиска сотрудников, такие как объявления в газетах и интернете, работа с кадровыми агентствами и т. п., до сих пор являются самыми популярными. Без сомнения, они еще долго будут стоять на первом месте. Однако в ряде случаев они уже не приносят желаемого результата, и тогда российским компаниям приходится использовать не только традиционные каналы, но и самые неожиданные решения. Они стали искать новые способы привлечения людей.

Например, одна из оригинальных тактик — агитация на «вражеской территории». Совсем недавно ее использовала компания «Евросеть», известная своими скандальными методами продвижения. В конце октября сотрудники сети салонов связи Dixis, работающие в Краснодаре, Воронеже, Екатеринбурге, Нижнем Новгороде и Самаре, получили необычные приглашения на собеседование. Листовки описывали преимущества работы в «Евросети» и предлагали сотрудникам Dixis перейти к конкуренту. Специалист, который приходил и называл пароль «Я работал в Dixis», мог получить работу в «Евросети» с большей оплатой труда сразу же после собеседования, без обычных для этой компании стажировок и экзаменов. Взамен от адресата ждали решительных действий — столь выгодные условия действовали в течение недели с момента поступления предложения.

Популярные способы поиска сотрудников — объявления в газетах и работа с кадровыми агентствами — не всегда приводят к желаемому результату. Приходится изобретать все более оригинальные тактики

Чтобы в сжатые сроки набрать сотрудников или привлечь нужных специалистов, компаниям не обязательно открыто вторгаться на «территорию противника». Другой, не менее эффективный способ — погружение в профессиональную среду. Чтобы найти квалифицированных специалистов, менеджеру по персоналу нужно ненадолго сменить профессию и стать завсегдатаем профессиональных тусовок. Например, отличное место для охоты за головами — тренинги, во время которых рекрутер может составить мнение о профессиональных навыках участников и пообщаться с интересными кандидатами.

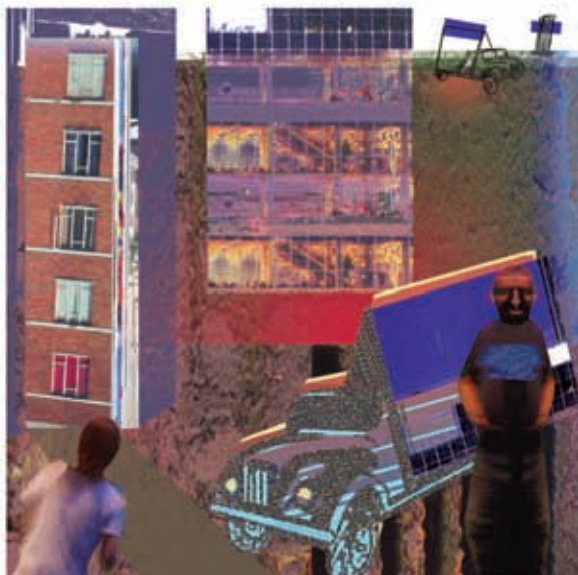
Многие компании выбирают более мягкую, но не менее эффективную тактику: они не вторгаются на чужую территорию и не внедряются туда, а стараются заинте-

ресовать персонал компаний-конкурентов другими способами. Например, проводят открытые конкурсы профессионального мастерства с ценными подарками, а главный приз — высокооплачиваемая работа. Например, страховая компания НАСТА в начале декабря этого года предложила страховым агентам принять участие в открытой олимпиаде по ОСАГО. Каждый, кто заключит с НАСТА агентский договор, имеет шанс выиграть круиз по Карибским островам, автомобиль и т. д. Таким образом компания планирует привлечь в свои ряды опытные кадры со всего рынка.

Еще один верный способ обеспечить приток персонала — устроить день открытых дверей для соискателей или запустить акцию «Приведи друга». Приемы, хорошо известные маркетологам, позволяют с минимальными усилиями существенно пополнить ряды сотрудников. Как правило, они не требуют больших финансовых затрат: от отдела по работе с персоналом нужно лишь два ресурса — время и организационные усилия.

По словам организаторов, отдача от необычных способов привлечения персонала зачастую выше, чем от традиционных. Правда, в большинстве случаев они годятся лишь для привлечения линейных специалистов и не подходят для поиска топ-менеджеров. Но бывают и исключения: некоторые компании таким образом умудрились найти даже руководителей.

Эти акции не только результативны, то есть выполняют свою непосредственную задачу, их рассматривают еще и как своеобразный пиар-ход. Так что, подбирая персонал нетрадиционным образом, компания может заработать себе определенную репутацию на рынке труда.



№1

Приманка для конкурентов

Метод: объявления о работе возле офисов конкурентов
Преимущества: быстрое привлечение персонала
Недостатки: можно «подмочить» репутацию компании

В КОНЦЕ НОЯБРЯ КОМПАНИЯ SATCHERS, «дочка» Swiss Realty Group (она недавно вывела свой департамент брокерских услуг в отдельную компанию), устроила настоящий переполох на рынке труда. Чтобы привлечь персонал, компания организовала масштабную рекламную кампанию, состоявшую из нескольких этапов. Сначала Satchers заявила о себе запоминающейся рекламой в печатных СМИ: топ-менеджеры Swiss Realty Group Илья Кононенко и Илья Шершнев позировали на фоне полуобнаженных девушек и слогана «A gentleman is expected to rise, when a lady enters the room» («Настоящий мужчина должен встать, когда дама заходит в комнату»). Спустя несколько дней рядом с офисами конкурентов Satchers — брокерских компаний Colliers International, Jones Lang LaSalle, Blackwood, Paul's Yard, Leeds Property Group, «Миэль-недвижимость», 4Rent Estate, Knight Frank — стали курсировать автомобили с билбордами, предлагающими сотрудникам этих офисов сменить работу. На двусторонних щитах были надписи: «Winter. Time to change job» (Зима. Время менять работу) и «Tired of your f...k'n boss? Change it» (Босс тебя достал? Смени работу). Слоганы на английском языке были выбраны не случайно, а с прицелом на специалистов, хорошо владеющих английским.

Поскольку рекламная кампания не закончена и предстоят еще несколько этапов, в Swiss Realty Group пока не готовы говорить о результатах акции. Однако эффект заметен уже сейчас. Мария Крюкова, PR-директор Swiss Realty Group: «К нам поступает очень много звонков от потенциальных кандидатов — значительно больше, чем после использования стандартных способов привлечения персонала. Часто обращаются люди, которые занимают в конкурирующих компаниях достаточно высокие посты, они интересуются, куда можно выслать резюме».

Возможно, такой эффект от кампании связан с удачно выбранным временем проведения рекламной акции. В начале зимы в брокерских фирмах, занимающихся недвижимостью, заканчивается финансовый год и наступает мертвый сезон, который продлится до середины января. Специалисты, неудовлетворенные своей работой, всерьез задумываются о поисках нового места.

№2

Партизанский HR

Метод: участие в семинарах на профильных выставках
Преимущества: можно лично познакомиться с кандидатом
Недостатки: трудно прогнозируемый результат

ЕСЛИ ВСЕ СРЕДСТВА ПОИСКА персонала уже исчерпаны, можно использовать еще один шанс — участие в профессиональных семинарах. В отличие от обычных бизнес-тренингов эти мероприятия часто проводятся на специализированных отраслевых выставках, причем бесплатно. Сотрудникам службы персонала компании «Технониколь» (производитель строительных материалов) во время таких мероприятий не раз удавалось лично познакомиться с потенциально интересными специалистами. Как объясняет Татьяна Копылова, руководитель отдела персонала компании «Технониколь», на профессиональные семинары-презентации при желании может попасть любой рекрутер или кадровик. Особенно полезно посещать эти мероприятия на второй-третий день работы выставки, когда приходят лучшие специалисты.

Несколько недель назад Копылова побывала на строительной выставке в Омске. Там она посетила семинар и познакомилась с одним из выступающих, который сразу порекомендовал четверых своих учеников. Трое

На отраслевую выставку при желании может попасть любой рекрутер или кадровик. Самый большой «улов» кандидатов — на второй-третий день работы выставки

оказались лояльны родным компаниям и отказались обсуждать условия смены места работы. Но четвертый кандидат, технический консультант, после нескольких раундов переговоров принял предложение и перешел на работу в «Технониколь». Затем по его рекомендации в компанию устроился и его коллега. Таким образом каждый год в компанию переходят около десяти кандидатов, в основном это редкие технические специалисты.

«Большинство рекрутеров пренебрегают посещением отраслевых выставок, — делится наблюдениями Татьяна Копылова. — Между тем это отличная возможность завязать знакомство с сотрудниками компаний-конкурентов, увидеть этих специалистов в деле, а со временем, возможно, и предложить понравившимся кандидатам работу в вашей компании».



с61



3 Конкурс профессионального мастерства

Метод: открытые профессиональные соревнования
Преимущества: возможность увидеть персонал в деле
Недостатки: не годится для решения тактических задач

ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ высококвалифицированных специалистов, некоторые компании готовы проводить широкомасштабные конкурсы профессионального мастерства. Не так давно этим способом воспользовалась «Лаборатория Касперского», объявив конкурс на лучший проект в области информационной безопасности. Участникам предложили создать антивирусную программу, в качестве призов победители получали компьютер, жидкокристаллический монитор и цветной принтер.

Открытые профессиональные конкурсы хороши, когда на поиск идеального кандидата отведено несколько месяцев. Но они не годятся для решения сиюминутных задач

Реализация проекта заняла несколько месяцев. На конкурс поступили несколько десятков решений, среди которых три были признаны лучшими. Но помимо призов участникам досталось еще одно поощрение: для двоих разработчиков, прошедших все отборочные туры и ставших победителями, компания создала специальные вакансии и пригласила их к себе на работу. Оба специалиста успешно прошли испытательный срок и довольно быстро адаптировались в коллективе. В компании результатами их работы довольны.

Разумеется, профессиональные конкурсы — дело хлопотное, и организовывать новые мероприятия в компании пока не спешат. «Для проведения в жизнь подобного

проекта необходимо задействовать много ресурсов, как материальных, так и физических, поэтому я не рекомендовала бы его для решения сиюминутных HR-задач. Но как стратегический инструмент привлечения персонала этот способ вполне применим», — считает руководитель отдела по работе с персоналом «Лаборатории Касперского» **Марина Павлова**. По ее словам, на поиск талантливых сотрудников обычными методами рекрутинга потребовались бы месяцы, а может быть, и годы. Неудивительно, что профессиональные конкурсы становятся все более популярным способом привлечь в компанию «штучных» специалистов.

4 Позвони другу

Метод: подбор по рекомендации сотрудников
Преимущества: привлечение большого числа людей
Недостатки: подходит в основном для рядового персонала

ЧТОБЫ ПРИВЛЕЧЬ десятки новых сотрудников, не обязательно устраивать шоу под окнами конкурентов, организовывать конкурсы для профессионалов, тратить время на организацию дней открытых дверей или вести скрытое наблюдение на профессиональных семинарах. Существует способ найти людей лучше, быстрее и проще — использовать своих собственных сотрудников как рекрутеров. За небольшое вознаграждение они смогут оперативно решить кадровые проблемы компании.

Именно так поступила, например, сеть магазинов спортивных товаров «Интерспорт». В этом году компания открыла несколько новых торговых точек, и потребность в персонале резко возросла — понадобились как минимум 200 продавцов. Но большинство новых сотрудников искать не пришлось: они пришли сами по рекомендациям уже работающих людей. Таков результат бессрочной акции «Приведи друга», которую компания запустила в мае этого года.

Технология ее проведения проста: чтобы получить прибавку к зарплате (несколько со-

тен рублей), нужно привести на собеседование друга, родственника или знакомого и дожидаться, пока новичок успешно пройдет испытательный срок. Организаторы совершенно справедливо полагают, что никто не прорекомендует работу в компании лучше, чем сами сотрудники. В «Интерспорте» не пожалели усилий, чтобы распространить свою идею. Сотрудники получили объявления по электронной почте, информация звучала на собраниях, об этом же говорили всем новичкам на собеседовании.

По словам руководителя отдела персонала компании «Интерспорт» **Елены Давыдовой**, за несколько месяцев по рекомендациям пришли около ста человек. Каждый заполнял анкету, в конце которой была специальная графа — «Кто из сотрудников порекомендовал вас?». HR-менеджер мог легко подсчитать, кто из персонала оказался самым результативным рекрутером. Хотя акция была рассчитана на рядовых сотрудников — продавцов, кассиров и кладовщиков магазина, в ней приняли участие и топ-менеджеры, посоветовавшие двоих специалистов.



№5

Экскурсия на работу

Метод: день открытых дверей

Преимущества: формирование внешнего кадрового резерва

Недостатки: большие организационные и временные издержки

МНОГИЕ КОМПАНИИ, обычно консервативные в выборе способов привлечения кандидатов, проявляют максимум изобретательности, когда встает вопрос о расширении бизнеса. Недавно на оригинальный шаг решилась и компания «Автомир», которая до сих пор использовала лишь стандартные методы поиска персонала. В последнее время бизнес «Автомира» интенсивно растет: до конца 2006 года запланировано открыть шесть торгово-сервисных комплексов, поэтому вопрос с персоналом уже сейчас стал одним из ключевых. Пришлось поискать свежие решения.

В начале октября в «Автомире» устроили «День карьеры в автобизнесе». Чтобы привлечь большое число соискателей, компания широко известила о нем в прессе и назначила мероприятие на нерабочий день — субботу. В результате акцию посетили

Чтобы за один день привлечь сразу тысячу соискателей, компания «Автомир» пригласила потенциальных сотрудников на день открытых дверей

более тысячи соискателей. Как рассказывает **Наталья Марьина**, начальник отдела подбора персонала компании «Автомир», участники получили возможность побывать на ярмарке вакансий компании, пообщаться с рядовыми сотрудниками и ру-



ководством, их провели с экскурсией по всему предприятию. Желавших познакомиться с компанией было так много, что запись в группы на экскурсии приостановили уже в полдень. Кроме того, всем участникам предложили заполнить анкету соискателя и пройти первое собеседование в службе персонала.

Новый подход оказался настолько результативным, что позволил «Автомиру» практически полностью решить проблему с привлечением новых сотрудников. Со специалистами, заполнившими анкету, связались в течение нескольких дней. Некоторые из них уже приняты на работу, а часть резюме перспективных кандидатов отложили «про запас» — во внешний кадровый резерв. Эти люди ждут приглашения в торгово-сервисные комплексы, которые будут открыты позже. **сф**

ГЛАВНЫЙ РЕЖИССЕР ВАШЕГО СТРАХОВАНИЯ!

ОАО «РАСО» лицензия № 3866 Д Минфина РФ, ЗАО «СК «Дина» лицензия № 3813 Д Минфина РФ.



СТРАХОВАЯ ГРУППА РАСО ПРЕДСТАВЛЯЕТ

Страхование автотранспорта
Медицинское страхование
Страхование имущества
Страхование жизни

СТРАХОВАЯ ГРУППА РАСО ГАРАНТИРУЕТ

- ◎ **НАДЕЖНОСТЬ**
РАСО перестраховывает риски в крупнейших российских и иностранных компаниях
- ◎ **ГИБКАЯ ТАРИФНАЯ ПОЛИТИКА**
Индивидуально разработанные страховые программы РАСО позволяют минимизировать тарифные ставки
- ◎ **ПЕРСОНАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖМЕНТ**
С каждым клиентом РАСО работает персональный менеджер

WWW.STRAHOVKA.RU
◎ 780 76 76 ◎

ЗАКРЫТЫЕ ПАЕВЫЕ ФОНДЫ НЕДВИЖИМОСТИ (ЗПИФН) МОГУТ БЫТЬ ПОЛЕЗНЫ КОМПАНИЯМ—ВЛАДЕЛЬЦАМ НЕДВИЖИМОСТИ. СПЕЦИАЛИСТЫ НАЗЫВАЮТ ДЕСЯТОК ВАРИАНТОВ ИХ ПРИМЕНЕНИЯ. ЭТОЙ ОСЕНЬЮ НА РЫНКЕ ПОЯВИЛАСЬ ВОЗМОЖНОСТЬ ИСПОЛЬЗОВАТЬ ЗПИФН И КАК ИСТОЧНИК СЕРЬЕЗНЫХ ИНВЕСТИЦИЙ. текст: **сергей кашин**

Фонд неимущества



1_Екатерина Константинова (УК «Тройка Диалог»)
2_Андрей Сливченко («Аптечная сеть 36,6»)

В конце сентября сеть ресторанов «Тинькофф» продала здание московского ресторана в Проточном переулке и сразу взяла его в аренду на 10 лет.

В конце октября стало известно о подобной сделке, в которой участвовала «Аптечная сеть 36,6». Помещение одной из аптек (на Страстном бульваре) было продано и тут же арендовано сроком на 14 лет. В обоих случаях эксперты оценили рыночную стоимость недвижимости в несколько миллионов долларов, а покупателем стал закрытый паевой инвестиционный фонд «Коммерческая недвижимость», управляемый компанией «Тройка Диалог».

В ожидании большого скачка

НА ИНВЕСТИЦИОННОМ РЫНКЕ тоже бывают свои модные темы. Закрытые паевые инвестиционные фонды недвижимости (ЗПИФН) стали модной темой в конце 2003 года. Ради них провели десятка два специализированных конференций, где отмечалось, что примене-

ний у этого инструмента великое множество. Например, ЗПИФН как соинвестор и представитель физических лиц при финансировании строительства жилья, ЗПИФН как механизм налоговой экономии для компаний-владельцев недвижимости, ЗПИФН, специализирующийся на выкупе ипотечных облигаций. Дела, в общем, вполне поспевали за словами. С конца 2003 года поднялись около 70 фондов недвижимости — и это, безусловно, самая быстрорастущая разновидность паевых фондов.

Правда, довольно быстро выяснилось, что развитие сегмента тормозят юридические проблемы. Так, ПИФ по определению не является юридическим лицом, поэтому его очень трудно зарегистрировать как собственника недвижимости. По этой же причине возникают сложности с уплатой налога на добавленную стоимость.

В общем, в прошлом году ЗПИФН возлагаемых надежд не оправдали и большинство сделок можно назвать скорее робким экспериментом. К такому выводу заставляет прийти хотя бы оценка среднего размера фонда — около \$6 млн (70 фондов и приблизительно 10 млрд руб. под управлением). Для сферы строительства и недвижимости эта сумма крайне невелика, а если учесть, что для нормальной диверсификации портфеля нужно вложить деньги в пять и более объектов, то она представляется просто смехотворной.

О том, что на рынке идет «проба пера», говорит и доля «независимых» клиентов: Национальная лига управляющих оценивает ее в 10%. Большинство существующих ЗПИФН, как признают эксперты, созданы под одного-двух клиентов, зачастую связанных с управляющей компанией. И хотя создание ЗПИФН под одного клиента — вполне нормальный вариант развития, об окончательном становлении отрасли можно будет говорить только после появления «розничных» фондов недвижимости, широко диверсифицирующих свои вложения.

Процесс пошел

ОСЕНЬЮ НА РЫНКЕ произошли сразу несколько заметных событий, касающихся ЗПИФН и позволяющих говорить, что надежды на этот инструмент небеспопеченны. Так, о формировании двух фондов очень серьезного размера — 1,4 млрд руб. и 840 млн руб. соответственно — объявили УК «Конкордия—эссет менеджмент» и строительная корпорация Mirax Group.

Наиболее крупный фонд создан для вложений в строительство башни «Федерация» (ее возводит Mirax Group), которая должна стать самым высоким зданием в Европе (и московском «Сити»). Стоимость пая при формировании фондов составляет едва ли не самую маленькую на рынке сумму — 50 тыс. руб., а это позволяет надеяться, что фонд привлечет самых разных инвесторов.

Другое интересное событие — выход на рынок фонда «Коммерческая недвижимость», по принципам функционирования очень похожего на классические американские REIT (Real Estate Investment Trust), которые составляют подавляющее большинство фондов недвижимости США. Российский фонд находится под управлением УК «Тройки Диалог». Директор по фондам недвижимости компании **Екатерина Константинова** говорит, что это уже второй ЗПИФН, созданный «Тройкой». Первый, «Национальный фонд недвижимости», был сформирован весной 2004-го, а через год передан в управление другой компании. Размер фонда был невелик — \$1,3 млн, а пайщиками его выступили две компании.

По словам Екатерины Константиновой, этот проект был пилотным. В «Тройке» поняли, что схема ЗПИФН работает, невыполнимых требований регулятора (ФСФР) нет.

С конца 2003 года поднялись около 70 фондов недвижимости — и это, безусловно, самая быстрорастущая разновидность паевых фондов

И решили создать уже полноценный фонд. После анализа возможных вариантов был выбран самый консервативный. Инвестирует собранные средства второй фонд исключительно в коммерческую недвижимость и только в уже построенные объекты. Большую часть доходности обеспечивают платежи от сдачи приобретенных объектов в аренду. Кроме того, выбирают объекты с высоким потенциалом роста стоимости. В связи с достаточно большой надежностью доходность не будет самой высокой среди предлагаемых на рынке и составит 12–18%. Но и при этом она будет выше доходности инвестиций, скажем, в корпоративные облигации.

Аналитик компании «Менеджмент-центр» **Максим Капитан** отмечает еще одну особенность фонда — его открытость: «Благодаря разветвленной базе „Тройке Диалог“ удалось привлечь достаточно много инвесторов». Екатерина Константинова подчеркивает, что фонд изначально создавался для привлечения инвесторов с открытого рынка. Размер фонда при

формировании составил более \$20 млн. Сейчас, кстати, проводится допэмиссия, которая почти удвоит объем фонда, что еще раз доказывает его открытость.

Клиенты с улицы

ФАКТ ПЕРВЫЙ: большинство российских ритейлеров остро нуждаются в инвестициях для расширения бизнеса. Факт второй: довольно много российских ритейлеров владеют своими торговыми площадями, а не арендуют их. Эти компании и могут извлечь пользу из появления фондов, подобных «Коммерческой недвижимости». Потенциальными кандидатами могут стать и владельцы офисной и складской недвижимости.

Хотя понятно, что получают такие предложения не все. Чтобы заинтересовать фонд, недвижимость обязана отвечать определенным требованиям: в обозримом будущем стоимость ее с большой вероятностью должна расти.

Целесообразность такой сделки для компаний—владельцев сетевого бизнеса

classified

М ГОСУДАРСТВЕННОЕ УНИТАРНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ
Московский городской центр
продажи недвижимости
**ЖИЛАЯ, КОММЕРЧЕСКАЯ, ЗАГОРОДНАЯ
НЕДВИЖИМОСТЬ**
ПОЛНЫЙ СПЕКТР УСЛУГ
тел.: (095) 739-3377

ищу управляющего сетью
небольших магазинов по России
1000\$
Перспектива
8-916-901-82-78

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

ДВОЙНОЙ ДЕЛИКАТЕС. ИКРА И КНИГА В ОДНОМ ПОДАРКЕ!
Для Вас, Ваших партнеров и сотрудников к Новому Году!
ПОЛНАЯ ИКОРНАЯ ЭНЦИКЛОПЕДИЯ
ПЛЮС БАНКА КРАСНОЙ ИКРЫ!
(095) 231 2535
podarok2006@RU.RU
www.podarok2006.ru

ГОСТАУДИТ Лиц. №Е 006215 Минфина РФ
www.gostaudit.ru
504 – 34 – 60
круглосуточно
Ответственность
застрахована:
\$100 000
● бухгалтерский аутсорсинг
(ведение бухгалтерского
и налогового учета организаций)
● аудиторские проверки
● подготовка к налоговой проверке
● законное снижение налогов
● абонентское юридическое
кадровое обслуживание
● готовые фирмы с бухгалтером

деловое предложение

Аудит. Услуги главбуха.
Консультации
т. 978-8843

продаем

Продается
ООО «Мобил Телеком Коломна»,
радио и коммутируемый доступ
Осн.1996 г.
т.789-7097, 797-3050



Аналитик «Менеджмент-центра» Максим Капитан внимательно следит за появлением ритейловых фондов недвижимости

Хотя в результате сделки компания и лишается права собственности на недвижимость, риск потерять торговые площади из-за споров с арендодателем минимален

понять несложно. Генеральный директор компании по управлению инвестициями «Ямал» **Александр Скоморохин** считает, что это хороший способ собрать деньги на развитие. Предоставленными фондом возможностями извлечь средства для инвестиций уже воспользовались две компании — сеть ресторанов «Тинькофф» и «Аптечная сеть 36,6».

Рассказывает финансовый директор сети ресторанов «Тинькофф» **Тарас Питерских**: «Наша компания давно рассматривала возможности проведения подобной сделки для привлечения ресурсов на развитие, на строительство новых рестора-

нов. Мы не видим смысла в том, чтобы замораживать средства в недвижимости, когда существует реальная потребность в финансировании новых проектов».

Итак, смысл подобных сделок очевиден. Сложнее посчитать их конкретную экономическую эффективность. Тарас Питерских сравнивает два варианта. Первый: недвижимость остается в собственности компании, а финансирование развития осуществляется на кредиты. Второй: инвестирование привлекается с использованием ЗПИФа.

«Расчеты показывают, что увеличение нагрузки на прибыльность компании —

разница между арендными платежами и альтернативой в виде уплаты процента по кредиту и налога на имущество — выходит не очень серьезная, — говорит Питерских. — При этом одно из преимуществ этой схемы перед кредитами состоит, во-первых, в большем объеме привлеченных ресурсов. При кредите его сумма, как правило, составляет 50–70% от оценочной стоимости объекта, а в данной сделке компания получает 100% рыночной стоимости. Во-вторых, по сравнению с тем же кредитом, где налогооблагаемую базу по налогу на прибыль снижают только сами проценты, здесь возникает существенная экономия по налогу на прибыль за счет отнесения всей суммы арендной платы на расходы периода».

Размер арендных платежей, естественно, не фиксированный: спланировать их взаимоприемлемую ставку на 10–14 лет почти невозможно. Ставка рассчитана по определенной формуле. Правда, формулу в «Коммерческой недвижимости» раскрывать не стали. По словам директора по корпоративным финансам и отношениям с инвесторами «Аптечной сети 36,6» **Андрея Сливченко**, ставка привязана к текущей рыночной стоимости аренды.

Без недвижимости

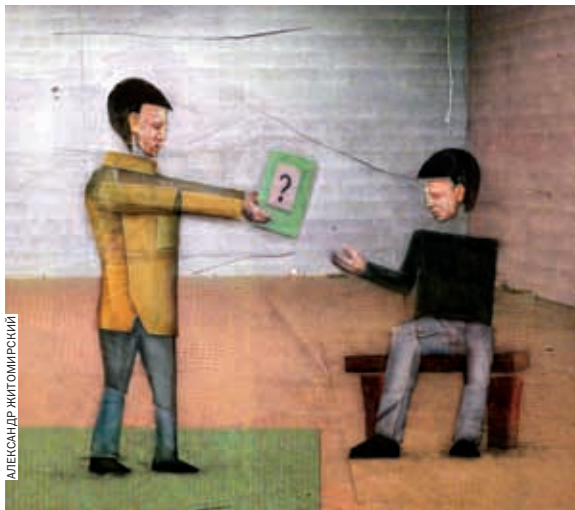
КОГДА НА ПРО выходила сеть «Седьмой континент», некоторые эксперты пеняли, что многие магазины сети ей не принадлежат, а арендуются. И называли это дополнительным риском для инвестора. Ведь больше арендных договоров в России заключается на срок от года до трех лет. И арендодатели могут, например, не устоять перед предложением конкурентов.

В случае с ЗПИФН, хотя компания и лишается права собственности, риск подобного развития событий значительно ниже. Во-первых, договор заключается на длительный срок. Во-вторых, по словам Андрея Сливченко, подписанный компанией документ фиксирует преимущественное право на аренду по окончании действия договора. Кроме того, подчеркивает Сливченко, механизм формирования фонда прозрачен: формировался он с рынка, интересы инвесторов понятны. И вероятность того, что они войдут в противоречие с интересами компании, минимальна.

Сегодня, когда для огромного количества компаний поиск новых источников инвестиций является проблемой номер один, расширение линейки вариантов финансирования весьма кстати. **СФ**



спроси секрет фирмы



АЛЕКСАНДР ЖИГОМИРСКИЙ

Алена ОСИПОВА,
Калининград

Скажи наркотикам «нет» Можем ли мы официально отказать в работе наркоману, или для этого нужен какой-то другой предлог?

Сегодня многие, в том числе и депутаты Госдумы, говорят, что надо запретить принимать больных наркоманией на работу. Но никаких законодательных актов пока не принято, поэтому официально отказать человеку из-за наркозависимости нельзя. К тому же возникает логичный вопрос: а как узнать, что кандидат «сидит на игле»? На сегодняшний день существует список профессий, по которым есть медицинские противопоказания, и кандидаты проходят специальное обследование. Сотрудников опасных производств, операторов атомных электростанций, летчиков, авиадиспетчеров и т. п. не допустят к работе, если возникнут подозрения на наркоманию. С остальными профессиями сложнее. Согласно Трудовому кодексу, обязательное медицинское обследование должны пройти лица, не достигшие 18 лет, а также представители ряда профессий (продавцы, работники общепита, педагоги и т. д.). Но специально на наркоманию их не тестируют, к тому же многие из них обходят все препятствия и медицинские книжки просто покупают. Некоторые компании с согласия кандидата проводят обследование на детекторе лжи, которое позволяет узнать о пагубных пристрастиях соискателя. Но это довольно дорогое мероприятие. Поэтому если возникают подозрения в наркозависимости, кандидату обычно отказывают под благовидным предлогом: например, есть специалист с более высокой квалификацией. Но чаще всего наркоманов обнаруживают уже после заключения трудового договора, и тогда руководитель может отстранить человека от работы за появление в состоянии наркотического опьянения, а за неоднократное нарушение дисциплины — уволить по статье.

Максим,
Москва

Реальный эффект виртуальной рекламы Я курирую маркетинг в компании по установке пластиковых окон. Мы хотим разместить рекламу в интернете, но не уверены в отдаче. Что посоветуете?

Ожидается, что в этом году на интернет-рекламу в России будет потрачено около \$100 млн — вдвое больше, чем в прошлом. С одной стороны, это означает, что такая реклама имеет отдачу, а с другой — рискует затеряться в потоке других рекламных сообщений. Средняя стоимость баннерной рекламы в Рунете составляет около \$5 за 1000 показов. Средний показатель просмотров / нажатий рекламных баннеров (CTR) — 0,5%. Таким образом, стоимость одного посетителя, которого вам удалось привлечь к себе на сайт, — \$1. Для компании со

скромным рекламным бюджетом больше подходит контекстная реклама в поисковых системах: ее CTR, по экспертным оценкам, в пять раз выше, чем у обычной рекламы. Вы можете «застолбить» за собой слово или словосочетание — допустим, «установка окон». И пользователю, вводящему его в строке поиска, покажут ваш баннер. Контекстная реклама дороже — минимум \$20 за 1000 показов (зависит от популярности выбранных слов). Но так вы с большей вероятностью донесете свое рекламное сообщение до целевой аудитории.

Виктор КОРОЛЕВ,
Краснодар

Промоуговоры Каким образом убедить розничную сеть закупать как можно больше наименований нашей продукции?

Если для интересующего вас ритейлера не являются аргументом данные по продажам ваших товаров в других магазинах, вы можете попробовать договориться о проведении дегустаций в этой сети. Разумеется, вам придется заплатить за аренду места под дегустационный стенд и нанять профессиональных промоутеров, если нет возможности делегировать своих сотрудников. На время промокампании сеть берет на продажу определенное количество наименований вашей продукции. Вам будет проще договориться, если вы согласитесь на оплату по факту реализации. Если товар будет пользо-

ваться спросом, он с большей вероятностью попадет в постоянный ассортимент сети. Практика многих поставщиков, работающих с московскими и петербургскими сетями, показывает, что такой подход эффективен. Например, компания «Золотой петушок», выпускающая куриные полуфабрикаты, в 2003 году выводила на рынок новые продукты, она провела серию дегустаций в магазинах Санкт-Петербурга. На время акции магазины согласились увеличить ассортимент этой марки с трех-четырех до семи-восьми позиций, по итогам же оставляли в продаже как минимум шесть наименований.

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.

банк идей

РЕШЕНИЕ

Портфель «плохих долгов» у сотовых операторов и банков растет. В коллекторском агентстве «Интеллект-С» готовы взять их сбор на себя. Но партнеры пока не верят, что компания справится с проблемой быстрее и дешевле.

Коллектора долг кормит

текст: елена провоторова

Как оценивались бизнес-решения
Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от предоставленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.

Коллекторское агентство «Интеллект-С» было создано полгода назад на базе одноименной юридической фирмы. Заняться новым направлением в компании решили после обращения уральского подразделения МТС, собиравшегося ежемесячно отдавать на аутсорсинг 1,5 тыс. «плохих» заемщиков.

Однако через месяц оператор отказался от сотрудничества, не объясняя причин. В «Интеллект-С» попытались убедить оптовые компании и банки, занимающиеся потребительским кредитованием, в том, что со злостными неплательщиками они справятся эффективнее, чем внутренние службы безопасности. Некоторые банки заинтересовались, но передавать проблемные долги не спешат.

Первых клиентов удалось получить благодаря соглашению с московским коллекторским агентством «Центр ЮСБ», передав-

шим из своей базы должников, прописанных в Екатеринбург. Пока от партнеров поступили около 100 просроченных ссуд банка «Ренессанс капитал» на сумму от 5 тыс. до 25 тыс. руб. Но такого объема заказов недостаточно, чтобы окупить издержки.

Если к марту 2006 года в агентстве смогут выйти на минимальный уровень загрузки (около тысячи дел в месяц на сумму не менее 1 тыс. руб. каждое), бизнес будет развиваться дальше. Вопрос в том, как получить столько дел. Что нужно сделать, чтобы аутсорсинг был выгоднее партнерам, чем работа своих служб безопасности?

Проблема была вынесена на обсуждение в **СФ** №42/2005 в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-executive.ru «Банк идей». Мы получили 23 решения, из них члены жюри отобрали пять лучших. Свои предпочтения они объясняют так.

Автор проблемы

Евгений Шестаков, генеральный директор коллекторского агентства «Интеллект-С»:

— Несмотря на десятибалльную шкалу, я бы поставил Алексею Чуракову все 20 баллов за детальное описание того, как позиционировать свои услуги, на чем строить уникальность предложения, как подходить к ценообразованию. Можно взять составленный

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	6,6	АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВ	КОЛЛЕКТОРСКОЕ АГЕНТСТВО «ЮСБ»	ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА	МОСКВА
2	6,3	РОМАН ЗЕЛЕНОВ	«АНТИКРИЗИСНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ХОЛДИНГ»	ЮРИСКОНСУЛЬТ	МОСКВА
3	5,3	ИРИНА ВОЕВОДИНА	ЗАО «КОНСАЛТИНГОВАЯ ГРУППА „ПЕЛИКАН“»	РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТОВ	МОСКВА
4	3,3	АЛЕКСЕЙ ЧУРАКОВ	ERNST & YOUNG	АУДИТОР	МОСКВА
5	3,2	ЕВГЕНИЙ САВЕНКО	АЛЬФА-БАНК	НАЧАЛЬНИК УПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ КРЕДИТНЫХ ПРОДУКТОВ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ РУКОВОДИТЕЛЯ БЛОКА АВТОКРЕДИТОВАНИЯ	МОСКВА



Вадим КУЛИК, старший вице-президент ЗАО «Внешторгбанк Розничные услуги»



Евгений ШЕСТАКОВ, генеральный директор коллекторского агентства «Интеллект-С»



Марина ЛАБУТИНА, исполнительный директор Национального кредитного бюро

им план и прямо сейчас начать по нему работать. Он, к примеру, дал подробную классификацию потенциальных клиентов и обосновал, с кем можно наладить работу прямо сейчас, а к кому выходить с предложением пока преждевременно. Согласен с его выводами, для начала стоит ориентироваться на телекоммуникационные и оптовые компании, а вот управлять просроченной задолженностью крупных финансово-промышленных групп и банков рано. Мы понимаем, что не обладаем достаточным опытом и технологиями, способными конкурировать с тем, что используют их службы безопасности. Хотя у нас есть другие преимущества — наработанные связи с судьями и приставами. Это важно, когда речь идет о больших объемах. Чтобы принести к мировому или федеральному судье 100 дел, а потом 100 приказов и все подписать, нужны хорошие отношения. Кроме того, мы гораздо больше, чем банковские сотрудники, заинтересованы в том, чтобы взыскать долг: от этого зависит наш заработок.

Некоторые авторы, в частности **Людмила Гиндулина**, счи-

тают перспективными заказчиками страховые компании. Как раз с ними мы работать не будем. В страховом бизнесе невозможно поставить сбор долгов на поток: в каждом случае все индивидуально. Мы решили брать в работу только однотипные долги, которые банки своими силами вернуть не смогли. Под однотипными долгами мы понимаем кредиты, оформленные по стандартным договорам. Это дает возможность обрабатывать информацию автоматически с помощью нашей CRM-системы.

Очень интересно экономическое обоснование проекта, представленное **Александром Федоровым**. Например, сколько заработает наше агентство, если ежемесячный портфель на взыскание составит, скажем, \$1 млн. По его мнению, вполне реально вернуть минимум 20% долгов. И если установить комиссию на уровне 10% от взысканной суммы, то банки выстроятся в очередь.

Практик

Вадим Кулик, старший вице-президент ЗАО «Внешторгбанк Розничные услуги»:

«Вполне реально вернуть минимум 20% долгов. А если установить комиссию на уровне 10% от возвращенной суммы, банки выстроятся в очередь»

— **Роман Зеленев** совершенно верно подметил, что слишком много внимания уделяется юридической стороне дела. Суд — самая дорогая процедура, к которой прибегают в типовых ситуациях. Большая часть долгов возвращается на досудебном этапе. Поэтому абсолютно верна его рекомендация сосредоточиться на работе до суда. К тому же цель коллектора — не выиграть суд, а вернуть банку деньги быстрее и дешевле, чем это могла бы сделать собственная служба клиента. А это как раз совсем не просто. Например, у «Внешторгбанка 24» есть собственная служба агентов, выезжающих к клиентам и собирающих долги. Затраты невелики, а эффект колоссальный: они обеспечивают половину сборов. Содержание юристов и менеджеров, оформляющих претензии, тоже обходится недорого. Что касается менее вы-

сокой по сравнению с сотрудниками коллекторского агентства мотивации банковских сотрудников, то зарплату можно привязать к проценту возвращенных кредитов. Мы, кстати, с нового года переходим именно на такую схему.

Предполагается, что выгода от сотрудничества с коллекторским агентством должна быть очевидна. Пока же мы видим ряд проблем. Например, агентство просит аванс, с которого банку нужно заплатить НДС. Кроме того, есть риск передачи нашей клиентской базы третьим лицам.

Инна Гориславская и **Ирина Воедина** верно заметили: чтобы стать интересным, кредитору прежде всего необходимо выстроить методику, позволяющую дешево и с высокой результативностью возвращать деньги. У вас есть базис — юридические услуги, но здесь важнее надстройка — оптимизи-

«Привлеките одного-двух мошенников к уголовной ответственности. В плане пиара такой прецедент будет очень полезен»

рованный процесс обработки долгов. Для начала стоит ввести их сегментацию. Когда выдаешь кредиты — они однотипные, а вот когда начинаются просрочки — причины абсолютно разные: один должник слег в больницу, у второго угнали машину, третий потерял работу. Чем меньше времени прошло с истечения срока, тем выше вероятность вернуть деньги. Чтобы упростить сегментацию, **Евгений Савенко** предлагает использовать систему автоматизированного дозвона и хранения информации. Второй шаг — понять, какие документы на каком этапе вы будете использовать, затем

ввести стандарты документации и максимально сократить число участников процесса. После этого можно разрабатывать ИТ-решения и заточивать их под конкретного клиента.

Ирина Воедина советует ускорить «вызревание клиентов». В этом нет необходимости, рынок уже готов. Она высказала правильную мысль: необходимо позиционировать агентство как регионального игрока «номер один» на этом рынке.

И описаны конкретные шаги, которые необходимо сделать.

Еще я бы отметил **Ивана Пяткова**, рекомендующего для начала бесплатное экспериментальное обслуживание на три

месяца, чтобы получить глубокое понимание бизнес-процессов. Это хорошо работающее предложение, недалеко от практики некоторых московских коллекторских агентств.

В вашем агентстве решили не работать с мошенниками. Я согласен с **Романом Зеленовым**: не стоит отмечать такую возможность. Привлеките одного-двух к уголовной ответственности. В плане пиара такой прецедент будет очень полезен.

Теоретик

Марина Лабутина, исполнительный директор Национального кредитного бюро:

— Многие авторы, в том числе **Александр Назаров** и **Александр Федоров**, отмечают, что вы напрасно видите своими основными клиентами коммерческие банки, которые давно уже разработали собственные технологии борьбы с неплательщиками. А ведь поле деятельности гораздо больше: ЖКХ, телекоммуникации, оптовый бизнес.

Когда мы делали базу плохих заемщиков для сотовых операторов — МТС, «Билайн» и «МегаФон», увидели много совпадений. Тогда компании обсуждали вариант передачи общей задолженности в коллекторскую компанию. Если вы придете к потенциальным клиентам и предложите взыскать общую задолженность, ваше предложение будет на порядок интереснее. То же самое с оптовыми компаниями. У них довольно большой процент невозвратов по товарным кредитам, и злостные должники так же кочуют от одной компании к другой. Сделайте клубы кредиторов по отраслям. Тем более что информация по дебиторской задолженности юридических лиц найти легко. Тут, как справедливо полагает **Максим Блохин**, пригодятся ваши связи в судах и службе приставов.

Решение Александра Федорова понравилось профессио-

нальным методичным подходом. Сразу видно, что автор занимается коллекторским бизнесом. Он точно описал все этапы работы, четко выделил разные категории клиентов и способы рассчитать размер вознаграждения.

Обзвоном должников у вас занимаются студенты юридических институтов и юристы. **Елена Немец** усомнилась в том, что это приведет к нужному результату. Подобного рода переговоры предполагают жесткое общение. Логично, что в решениях **Виолетты Мининой** и **Романа Зеленова** высказана мысль ввести в штат специалистов из органов, которые обучены такой технике переговоров.

Все участники конкурса понимают, что в одиночку вам раскрутиться сложно, поэтому предлагают разные способы продвижения своих услуг. Хороший совет дает **Тимур Медко**: не ограничиваться одним партнерским соглашением с «Центром ЮСБ», а заключить договоры с коллекторскими агентствами из других регионов. Также вам необходимо понять, где ваши слабые места. Чтобы это выяснить, тщательно проанализируйте неудачу с МТС, о чем и говорит **Андрей Андросов**. Изучите, в чем вы проигрываете более удачливому конкуренту. А если вам пока не нашли достойную замену — то какими способами можно «дожать» клиента. **сф**

Ценные советы по сложным проблемам

В своей бизнес-практике вы наверняка сталкиваетесь с проблемами, которые по тем или иным причинам не можете решить самостоятельно. Помочь найти выход из сложных ситуаций или просто дать совет могут другие практики или консультанты в рамках нашего проекта «Банк идей». Чтобы получить помощь представителей делового мира, вам достаточно прислать краткое описание своей проблемы в редакцию «Секрета фирмы» по электронной почте idea@sf-online.ru

ПОБЕДИТЕЛЬ



«Кто является потенциальным клиентом агентства»

Александр Федоров, заместитель генерального директора «Центр ЮСБ»

Банки. В крупных банках можно получать сотни дел в месяц, десятки — по автокредитам, ипотеке и кредитам бизнесу. Страховые организации.

У разных страховых компаний разные суммы отсечения убытков. Некоторые не занимаются воз-

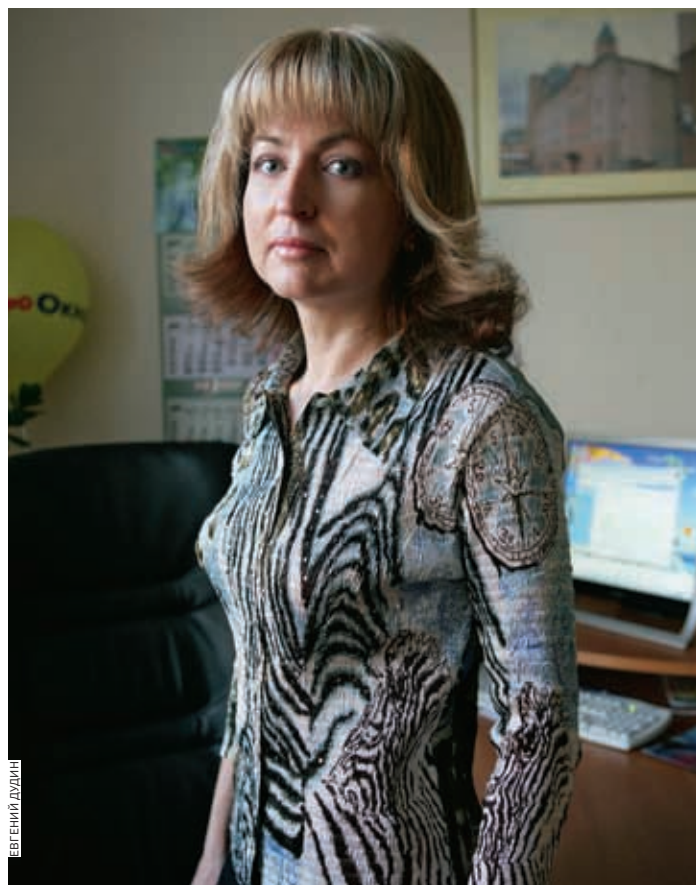
мещением убытков менее 1 тыс. руб., другие — менее 30 тыс. руб. Последние — ваши потенциальные клиенты. Телекоммуникационные компании. Операторы сотовой, проводной и междугородней связи. У всех можно получать больше тысячи дел в месяц. Оптовые торговые компании. Невозвратов много, поставщикам трудно взыскивать долги с инородных. Им можно помочь. Организации ЖКХ. Почти все требования — бесспорные. Гарантировано поступление более тысячи должников в месяц. Видео- и иные прокаты. Здесь судебного взыскания быть не может. «На дозвон» можно брать десятки должников в месяц, а первоначальная база может составлять и тысячу недобросовестных клиентов.

Выясните, кто в организации занимается просроченными задолженностями. Добейтесь встречи, предложите выгодные тарифы (учитывая, что средняя ставка — 25%, предлагайте не больше 20%), упомяните все законные способы усложнить жизнь недобросовестному заемщику, предложите зафиксировать гарантированный процент взыскиваемости (в обмен на гарантированные объемы и «качество» заемщиков), откажитесь от авансовых платежей. Делайте упор на внесудебные способы взыскания. При проведении переговоров ни в коем случае нельзя отмечать способы взыскания, которые интересуют потенциального клиента. Если клиент считает, что хорошего возврата можно добиться рассылкой писем — рассылайте, но за его счет.

В компании «Евроокна» сначала все силы бросили на укрепление отделов, помогающих привлечь клиентов и оперативно выполнить заказ, а потом задумались: что делать, если клиент все же останется недоволен?

Мастера объяснений

текст: елена провоторова



Коммерческий директор «Евроокна» Татьяна Брагина ищет способы подтянуть отстающий отдел рекламаций

В оконном бизнесе пик претензий приходится на зиму: по сравнению с летом их число вырастает почти вдвое. Такое количество жалоб может обернуться для компании серьезными проблемами. О своем негативном опыте рассерженные потребители рассказывают знакомым или размещают плохие отзывы в интернете. Впрочем, если причину конфликта быстро устранить, недовольные покупатели могут стать лояльными.

«Мы на собственном опыте убедились, что более 60% клиентов, обратившихся в отдел рекламаций и получивших адекватный сервис, вновь пользуются нашими услугами и рекомендуют нас знакомым», — рассказывает Татьяна Брагина, коммерческий директор компании «Евроокна». — Правда, чтобы добиться такого результата, служба рекламаций, существующая у нас уже два года, должна работать стабильно. Не так давно мы задумались, каким образом этого достичь, и получили массу задач, которые так сразу не решить».

Сложный участок
ДВА ГОДА НАЗАД в компании «Евроокна» ввели новую шкалу эффективности работы. На первое место поставили не норму прибыли и приходящуюся на каждого сотрудника выработку, а количество повторных обращений и звонков по рекомендации. Сейчас

доля таких заказов составляет 20%, в ближайшие два-три года ее планируют увеличить до 50%. «Так мы увеличим число крупных клиентов, приходящих в основном по рекомендации. Но для этого нужно научиться качественно работать на всех этапах», — говорит Татьяна Брагина. — Мы хорошо умеем привлекать потребителей, выполнять заказы, но когда внимательно посмотрели на отдел рекламаций, заметили сбой. А ведь специалисты именно этого участка последние общаются с потребителями и формируют окончательное представление об уровне фирмы».

Как правило, 90–95% претензий появляются спустя год после установки стеклопакетов. Чаще всего требуется регулировка фурнитуры, устранение щелей или эффекта «плачущих» окон, когда из-за плохой вентиляции и перепадов температуры на пластике образуется конденсат. Такие жалобы поступают на «горячую линию» к диспетчеру. Он выясняет суть проблемы и передает заявку в отдел рекламаций, после чего менеджеры выезжают к клиенту.

Первая сложность — определить оптимальный штат отдела. С августа 2005-го он вырос вдвое, но во время наплыва заявок даже восемь менеджеров не справляются с объемом. Иногда с момента получения претензии и до выезда к клиенту проходит две недели. К работе подключили монтажные бригады, но разгрузить отдел рекламаций не удалось: из-за недостаточной квалификации монтажникам можно доверить только самые простые дела. Кроме того, эти сотрудники оказались не в восторге от своих новых обязанностей.

Чтобы занять набранных специалистов в «низкий» сезон, их было решено привлечь к мелким ремонтным работам,

на которые зимой не хватает времени, — замена разбитых стеклопакетов или фурнитуры. Несколько инженеров займутся внутренним аудитом: периодически будут посещать производство и анализировать, что может привести к возникновению дефектов. «Но все-таки это не решение. В следующий сезон мы снова столкнемся с нехваткой кадров, — сетует Татьяна Брагина. — Есть два варианта: увольнять „лишних“, а затем снова набирать работников, или отправлять сотрудников на полгода в неоплачиваемые отпуска».

Произвести должное впечатление удастся не всегда: выполнив свою работу, менеджер не сумел погасить раздражение клиента или ввязался с ним в дискуссию

В компании считают неэффективными оба пути, так как они ведут к высокой текучке и проблемам с поиском толковых и знающих специалистов. А таких людей на рынке немного: в идеале, помимо умения устранять технические неполадки необходимо еще обладать навыками хорошего психолога. В компании признаются, что при формировании штата приблизиться к идеалу так и не смогли. Приоритет пришлось отдать технически подкованным кандидатам, не слишком сильным в ведении переговоров. Над тем, как обеспечить службу подходящими кадрами и как регулировать ее численность в зависимости от спроса, в компании размышляют до сих пор.

Правильный подход

СЛЕДУЮЩИЙ ВОПРОС, который задали себе в «Евроокнах»: каким образом нужно выстроить технологию работы, чтобы обратившийся в службу клиент сменил гнев на милость. Отчасти реше-

ние проблемы увидели в учете. Сейчас компания присматривает CRM-систему, позволяющую подготовить оперативный отчет: когда, с какой жалобой обратился клиент и на какой стадии находится решение его проблемы. Кроме того, в «Евроокнах» приступили к разработке правил общения с недовольными потребителями.

В компании понимают, что оперативного и качественного устранения обнаруженных неполадок не всегда достаточно. Порой стоит дать клиенту что-то сверх того, возместить мо-

ральный ущерб. «Евроокна» заинтересовались опытом фирм, доставляющих клиентам на дом цветы и шампанское или рассылающих письма с извинениями. По словам Татьяны Брагиной, моральная компенсация — интересный путь, но иногда плохой осадок можно снять, правильно установив эмоциональный контакт: «Тут все зависит от множества тонкостей — как сотрудник вошел в дом, смог ли убедить, что ему важно решить проблему клиента».

Произвести должное впечатление удастся не всегда. Как правило, причина в том, что, выполнив свою работу, менеджер так и не смог погасить раздражение клиента или ввязался в дискуссию, приняв претензии к компании на свой счет.

В компании с нехваткой опыта у менеджеров по рекламациям собираются справляться с помощью психологических тренингов и выездов на место в сопровождении более опытного сотрудника. Помимо обучающих программ в компа-

нии разрабатывают систему поощрения «за вредность». «Тяжело сталкиваться каждый день с отрицательными эмоциями и, по сути, отвечать за всю компанию, — замечает Татьяна Брагина. — Естественно, за это надо адекватно вознаграждать. Это третий вопрос, на который мы ищем ответ».

Молоко за вредность

В «ЕВРООКНАХ» все сотрудники, имеющие дело с клиентами, ориентированы на результат. В противном случае они сами у себя отнимают деньги.

Менеджеры по рекламациям — единственные, кто работает за фиксированную зарплату. «Мы изучали опыт конкурентов, и оказалось, что десять ведущих оконных компаний используют ту же схему, — рассказывает Татьяна Брагина. — Мы понимаем, что сотрудникам неинтересно сидеть на одном окладе. Но если ввести проценты, то размер зарплаты будет сильно колебаться из-за сезона. Кроме того, непонятно, по каким показателям оценивать результат».

Если об эффективности работы менеджера по продажам говорит количество заключенных контрактов, то с оценкой деятельности менеджера по рекламациям все не так однозначно. Была идея платить проценты за каждую закрытую рекламацию. Тогда от каждого клиента менеджер обязан был бы привезти акт, удостоверяющий, что техническая проблема устранена. Но это не дает ответа на вопрос, остался ли клиент довольным. К тому же есть риск, что в этом случае сотрудники подойдут к делу

формально: сосредоточатся на получении подписей, а не на урегулировании конфликта.

Чтобы сориентировать сотрудников на правильную цель, в компании стали выплачивать премиальный фонд, если на сам отдел рекламаций поступало меньше замечаний. Но, как показала статистика, в этом случае объективной картины тоже не получишь: на грубость и невнимательное отношение заказчик жалуется редко.

«Наверное, должна работать многоступенчатая система бонусов. Но как она будет выглядеть и от каких показателей зависеть, мы пока точно не представляем, — объясняет Татьяна Брагина. — Возможно, стоит провести анкетирование заказчиков, а также обратиться и к более эффективным способам».

В «Евроокнах» спешат построить клиентоориентированный бизнес. С каждым годом конкурентные условия становятся все сложнее. На московском рынке работают около тысячи фирм, занимающихся производством и установкой пластиковых окон. В компании не желают отставать от рынка, поэтому просят у читателей **СФ** совета, как обратить недовольных клиентов в лояльных, как сформировать штат службы рекламаций с учетом сезонности и, наконец, как стимулировать менеджеров к правильной работе с клиентом. **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 13.01.06. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 23.01.06, тогда же мы представим и победителя конкурса.

специальное обозрение

финансовый консультант

- с74 Фальшивый бум настоящих кредитных карт
- с78 Международная отчетность: те же цифры, вид сбоку



ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

На рынке кредитных карт начался бум — рост их выпуска превышает 200%. Однако на самом деле банки, эмитирующие кредитки, пока лишь неспешно «пробуют воду», а уровень предлагаемых ими услуг невысок.

Мистерия кредиток

текст: **марина божко**



1



2



3

Отвязанные банки

Радиоэфир российской столицы в прайм-тайм переполнен рекламными рассказами о неограниченных возможностях, предоставляемых кредитными картами разных российских банков. Еще год назад представить такое было невозможно: настоящие, как их тогда называли, кредитные карты предлагались исключительно западными банками-гигантами, а российские банки сосредоточились на потребительских кредитах. Акценты начали смещаться только в этом году. Попользовавшись потребкредитами, россияне оценили удобство и выгодность кредитных карт, которые не привязывают держателя к определенной торговой точке, предоставляя хозяину карты — при своевременном погашении задолженности — постоянно возобновляемый кредит. Для банков этот продукт тоже имеет ряд преимуществ: им не надо создавать разветвленную сеть офисов, контролировать качество обслуживания клиентов в точках продаж. При этом рост банковских доходов обеспечивается благодаря разнообразию клиентских платежей, связанных с этим продуктом: комиссии за годовое обслуживание, процентным выплатам, комиссии от операций и так далее.

Перспективность рынка кредитных карт в России в этом году наконец подтвердила и раскрываемая банками и платежными системами статистика. Рост эмиссии кредитного «пластика» по итогам первого квартала 2005 года, согласно данным MasterCard, превысил 200%. В этой платежной системе говорят о буме. «Рынок достаточно насыщен, лидеры определились с тем, что этот

сегмент скоро будет сопоставим с рынком потребительских кредитов», — утверждает глава представительства MasterCard Europe **Андрей Королев**. Заинтересованность в развитии кредитных продуктов, по мнению директора дирекции розничных продуктов банка «Траст» **Татьяны Жарковой**, неизбежна при снижении маржи от операций в торговой сети по потребительским кредитам: «Если ранее торговые сети уплачивали банкам, предоставляющим на их территории потребкредиты, до 5–10% от оборота по прямым договорам (так называемый дисконт), то сейчас рынок не позволяет банкам устанавливать его величину выше стандартной ставки в 1–1,5%». Стоит отметить, что по кредитным картам банки получают от торговых точек примерно в таком же

- 1_Максим Чернущенко
- 2_Татьяна Жаркова
- 3_Андрей Королев

объеме interchange fee (гарантированную компенсацию за каждую проведенную транзакцию). Кроме того, на самих торговых точках все больше обостряется конкуренция, а наличие в одном магазине сразу нескольких банков лишает их возможности управлять лояльностью своих клиентов.

Таинственные покупатели

В ноябре компания «ИМА-консалтинг» провела комплексное исследование московского рынка кредитных карт. Для анализа ситуации были использованы следующие методы: экспертный опрос, телефонный опрос реальных и потенциальных пользователей

кредитных карт, а также mystery shopping (анализ качества обслуживания в банках с помощью «законспирированных покупателей»). Собранная информация позволила сделать выводы о том, насколько эффективно банки продвигают кредитные карты, являющиеся относительно новым продуктом на российском рынке.

В качестве объекта исследования рассматривалось 10 банков: Абсолют-банк, Альфа-банк, БИНбанк, Внешторгбанк 24, МДМ-банк, Банк Москвы, Райффайзенбанк, Сбербанк, Ситибанк, «Уралсиб». Стоит отметить, что некоторые из участников исследования не выпускают пока револьверных карт (с полноценными кредитными возможностями), однако они уже вступили на этот рынок, предложив овердрафтные карты, по которым возможность перерасхода средств

Клиенту, который хочет узнать о возможностях кредиток, консультанты отвечают вопросом на вопрос: «А какая у вас зарплата?»

ограничена заранее оговоренным лимитом. Эффективность работы front-персонала банков была проверена в ходе проверок «тайными покупателями» при личном визите в отделения банков, а также при телефонной консультации с операторами call-центров. При этом оценивались прежде всего доступность консультации и качество работы в операционном зале и по телефону, качество информационных материалов по кредитным пластиковым продуктам, а также доступность и удобство банковских услуг в целом. Всего было проведено 90 визитов и 90 телефонных звонков (в каждом из 10 банков были

выбраны по три отделения, их посетили по три «покупателя»).

Общая оценка эффективности для всей десятки оказалась в диапазоне от 41% до 68%. При этом удалось выделить ряд особенностей нашего рынка. Так, оказалось, что все банки предлагают кредитные карточные продукты примерно на одинаковом уровне (для семи из 10 банков различия в работе не превысили 8%). «Неиспользованный потенциал как минимум в 30% (для лидеров) свидетельствует о незрелости формирующегося рынка кредиток и до сих пор слабой конкуренции в этом секторе», — говорят авторы исследования. Они выделяют несколько слабых мест

действующего рынка. Это сравнительно низкий уровень информированности консультантов в банках, из-за которого полнота предоставляемой информации о продукте составляет только 50–75%. На практике это выливается в то, что неискушенный пользователь с неопределенными запросами не может получить консультацию по телефону (касается это в том числе и родоначальника рынка кредитных карт в России — Ситибанка). Рассчитывать на личную помощь в случае обращения в банковское отделение зачастую тоже не приходится, несмотря на обилие персонала. Как свидетельствует исследование, если после долгих поисков

VIP-Центры СДМ-БАНКа: индивидуальный подход к особым клиентам

Большинство успешных людей рано или поздно сталкиваются с вопросом: как поступить с заработанными средствами, чтобы сберечь и приумножить капитал? Положить на банковский депозит? Купить акции или облигации? Приобрести недвижимость? Каким образом распределить вложения? И, самое главное, к кому обратиться за советом? Ведь деньги, как известно, любят тишину...

Взять на себя решение этих непростых вопросов и предоставить все услуги на финансовом рынке готов СДМ-БАНК, надежность которого подтверждается не только свидетельством участника Системы страхования вкладов, но и всей 14-летней историей его успешной и безупречной деятельности.

Специально для комплексного обслуживания состоятельных клиентов СДМ-БАНК создает VIP-центры. «Центры VIP-обслуживания позволяют банку оказывать услуги на самом высоком уровне, выделять клиентам персональных менеджеров, максимально гибко реагировать на их запросы и предлагать более совершенный сервис, например, в части доверительного управления капиталами», — говорит заместитель председателя правления СДМ-БАНКа Дмитрий Осипов.

Сегодня, когда все больше людей на регулярной основе пользуются различными банковскими услугами, а в отделениях банков всегда можно столкнуться с кем-то из коллег или знакомых, требования к конфиденциальности в работе с особо взыскательными клиентами выходят на первый план. Создание специализированных VIP-центров позволяет обеспечить условия для уединенного и высококвалифицированного обслуживания, которых требует работа с солидным капиталом.

Каждый клиент VIP-Центров получает персонального менеджера, который предоставляет комплекс банковских услуг по всем направлениям, включая открытие и ведение текущих счетов, выпуск и обслуживание международных пластиковых карт VISA и MasterCard, открытие и ведение срочных вкладов, потребительское кредитование, широкий выбор инвестиционных продуктов. Кроме того, по желанию клиентов банк готов формировать индивидуальные продукты и схемы работы. И, безусловно, все обслуживание в VIP-Центрах происходит на условиях полной конфиденциальности.

В последнее время российский бизнес активно развивается не только в столице, но и в регионах, поэтому стратегия СДМ-БАНКа предусматривает формирование региональной сети VIP-Центров, которые будут предоставлять те же продукты и услуги, что и в Москве, и на таком же высоком уровне. Уже сегодня такие центры действуют в Санкт-Петербурге и Воронеже, а в ближайшее время ожидается открытие VIP-центров при остальных региональных филиалах банка.

Общая оценка удовлетворенности работой банков на рынке пластиковых кредитных карт (%)

БАНК	ДОСТУПНОСТЬ КОНСУЛЬТАЦИИ В ОПЕРАЦИОННОМ ЗАЛЕ	КАЧЕСТВО РАБОТЫ КОНСУЛЬТАНТА В ЗАЛЕ	ДОСТУПНОСТЬ ТЕЛЕФОННОЙ КОНСУЛЬТАЦИИ	КАЧЕСТВО ТЕЛЕФОННОЙ КОНСУЛЬТАЦИИ	КАЧЕСТВО ИНФОРМАЦИОННЫХ МАТЕРИАЛОВ	ДОСТУПНОСТЬ И УДОБСТВО БАНКОВСКИХ УСЛУГ
МДМ-БАНК	62	83	71	89	59	46
АЛЬФА-БАНК	58	74	44	95	73	55
АБСОЛЮТ-БАНК	58	71	66	88	45	69
РАЙФФАЙЗЕНБАНК	58	70	66	100	36	56
ВНЕШТОРГБАНК	56	72	63	83	61	51
БИНБАНК	53	65	63	89	42	54
СИТИБАНК	56	70	56	71	60	50
«УРАЛСИБ»	61	66	78	56	30	44
БАНК МОСКВЫ	56	57	25	31	71	45
СБЕРБАНК	43	34	86	0	41	40

ИСТОЧНИК: «ИМА-КОНСАЛТИНГ»

Для банков направление кредитных карт до сих пор не является самокупаемым, а стандарты предоставления услуг не вполне сформированы

нужного специалиста все же удастся найти, то качество его консультаций окажется в среднем ниже, чем по телефону. При этом клиенту не стоит рассчитывать на то, что его потребности будут выделены, продавец поинтересуется его целями и ожиданиями. «Главный и порой единственный вопрос, задаваемый консультантами, — какая у вас зарплата», — рассказывают участники опроса.

По качеству работы в зале и по телефону наиболее низкие оценки получили Сбербанк и Банк Москвы, а высокие баллы были присвоены Альфа-банку и МДМ-банку. «Опрос экспертов показал, что для банков направление кредитных карт до сих пор не является самокупаемым. Стандарты предоставления услуг не вполне сформированы, нет четких критериев того, как нужно работать», — рассказывает руководитель отдела полевых исследований «ИМА-консалтинг» **Наталья Даудрих**. Глава MasterCard Europe с такими выводами в целом согласен. «Этот впечатляющий рост обеспечен пока только несколькими лидерами», — говорит Андрей Королев.

Однако в ближайшее время к этим банкам могут присоединиться и другие, считают в «ИМА-консалтинг». Исследование показало, что банки, которые сегодня не предлагают клиентам классические кредитные карты (в «Уралсобе» пока можно получить только дебетовую карту с овердрафтом, Внешторгбанк 24 предлагает кредитные карты только москвичам, а в регионах — только овердрафт; Райффайзенбанк начнет предлагать кредитные карты незаплатным клиентам только в декабре) занимают далеко не последние строчки рейтинга по качеству услуг. Это, как отмечается в отчете «ИМА-консалтинг», является хорошим заделом для работы с кредитками в будущем.

Четыре из ста

По данным Центрального банка, эмиссией пластиковых карт в России занимается 697 банка, а эквайрингом — осуществлением расчетов по операциям с картами — 672 банка. При этом первоходцами выдачи нецелевых кредитов с помощью пластика являются только 40 банков.

Данные о количестве эмитированных ими кредитных карт разнятся: по данным платежных систем, около 5 млн, а по данным некоторых российских банков — не более 2 млн. Однако даже самые оптимистичные цифры подтверждают выводы «ИМА-консалтинг» о незрелости рынка: кредитными картами обзавелись сегодня не более 4% россиян. Доля делаемых ими платежей составляет в общем количестве транзакций только 32%. Для сравнения, эта доля в Великобритании составляет 98%, в Германии — 93%, в Испании — 80%, в Египте — 62%, во Франции — 57%, в Румынии — 11%. Среди проблем, осложняющих развитие этого рынка, главные связаны со слабой кредитной подготовленностью и информированностью клиентов, отсутствием действующих кредитных бюро, а также юридическими проблемами взаимодействия с должниками: опыт взыскания долгов с заемщиков — частных лиц практически отсутствует.

Пожалуй, самым трудным для банков препятствием является отсутствие единой информационной базы, аккумуля-

лирующей всю информацию о выполнении заемщиками их обязательств. Пока не действует закон «О кредитных историях», «пластик» остается весьма рискованным способом выдачи кредитов. Поэтому банкам приходится искать свои пути выхода из сложившейся ситуации. Опробовав все существующие программы продаж от программ лояльности до прямого кредитования, крупнейшие банки предпочитают пока избегать клиентов со стороны. Качество именно таких услуг в основном оценивал «ИМА-консалтинг» с помощью методики mystery shopping. Банки эмитируют основную долю карт с помощью перекрестных продаж, самостоятельно собирая сведения о клиенте. В этом случае кредитные карточки выдаются в качестве дополнительной услуги для успешно рассчитавшихся по другому кредиту. Кроме того, банки активно предлагают кредитные карты зарплатным клиентам или держателям дебетового счета, чьи обороты по карте им заранее известны.

Свой милее

К числу эмитентов, охотно выдающих кредитки своим клиентам, относятся сильнейшие игроки рынка потребкредитования: «Русский стандарт», Хоум кредит энд финанс банк, Дельтабанк и Инвестсбербанк. Такой способ предложения нового продукта, кстати, опробован уже на рынках Восточной Европы. Так, в 2000 году Home Credit Group аналогичным способом вывела на рынки Чехии и Словакии револьверную кредитную карту. В пресс-службе Хоум кредит энд финанс банка **СФ** сообщили, что банк обращает особое внимание на рынок кредитных карт и в России. При этом участники рынка высоко оценивают востребованность этих выданных «в нагрузку» карт. «По нашим оценкам, 80% таких карт

клиенты в дальнейшем активизируют», — уверяет заместитель председателя правления Инвестсбербанка **Максим Чернущенко**. О высоком уровне отдачи таких продаж говорят и другие лидеры потребкредитования. Однако, к сожалению, подтвердить эти грандиозные успехи пока некому. «Банки делятся с нами более точными цифрами, но мы их не вправе раскрывать. Думаю, это станет возможным только с развитием рынка», — поясняет Андрей Королев.

Некоторые банки, которые еще не готовы к необеспеченному кредитованию, ведут еще более осторожную политику. Они начинают работу с кредитным карточным продуктом с предоставления возможностей овердрафта зарплатным клиентам. Схема таких услуг очень проста: сотрудник разово оформляет кредитный ли-

Банки предпочитают избегать клиента со стороны. Они либо раздают карты в нагрузку к потребкредитам, либо приобщают к использованию кредитных возможностей зарплатных клиентов

мит в размере, например, 50–70% от зарплаты, а его возмещение происходит из следующей зарплаты автоматически (с процентами). Так, к примеру, Промсвязьбанк сегодня предлагает овердрафт в рамках своих зарплатных проектов, а также для держателей депозитных счетов. В начале 2006 года банк собирается предложить кредитные карты и для массового внешнего клиента. Юниаструм банк уже счел эту стратегию перспективной и заменил все овердрафтные зарплатные карты на кредитные, начинает использовать аналогичный переход и СДМ-банк. Как отмечают

в банке «Траст», замена дебетового «пластика» в рамках зарплатных проектов на карту с овердрафтом может быть проведена в короткие сроки, что является логичным способом войти на новый рынок. Заместитель председателя правления СДМ-банка **Владимир Луценко** считает, что такой подход позволяет правильно выстроить бизнес-модель и создает максимально безопасный для банка продукт.

Несмотря на столь разный «аппетит» к риску, банки уже доказали, что считают кредитные карты основным продуктом для работы в прибыльном

дебетовом сегменте. «Сейчас двигатель розницы — потребкредитование и зарплатные проекты. Выдавая кредитки таким клиентам, банки стремятся привязать их к себе, стать для них единственным банком», — отмечает глава Центра экономического анализа «Интерфакса» **Михаил Матовников**. «Рынок кредитных карт уже достаточно насыщен, отстающим грозит опасность опоздать», — добавляет Андрей Королев. Банки, начавшие эту кредитную историю сейчас, по оценкам участников рынка, добьются доходности уже через несколько лет. **СФ**

Новый проект издательского дома «Бизнес Медиа Коммуникации»

коммерческий директор
sales & marketing management



Читайте в первом номере:

УСПЕШНАЯ НОВИНКА

Как запустить новый продукт или услугу

БРЕНДИНГ В СТИЛЕ B2B

Как SAS поменяла имидж бренда

ВТОРОЕ ПРИШЕСТВИЕ КЛИЕНТА

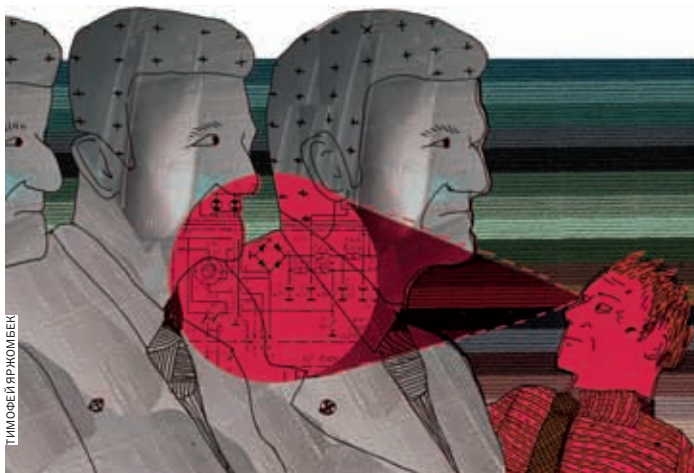
Несколько способов вернуть потерянных покупателей

www.salesandmarketing.ru; тел.: (095) 101-3676; адрес: 127994, г. Москва, ул. Тверская, 18, корп. 1

Хотя банки еще не обязаны публиковать отчетность по международным стандартам (МСФО), они уже начали предоставлять ее открыто. Их опыт собираются перенять и страховщики, привлеченные тем, что МСФО дает более достоверные сведения о работе финансового учреждения.

Окно в Европу

текст: **марина божко**



Неделю назад Центральный банк закончил первый прием отчетности российских банков, составленной согласно МСФО за девять месяцев текущего года. Предоставление этой информации носило пробный и уведомительный характер. Однако банки уже самостоятельно начали раскрывать ее публике.

Банки идут на это, руководствуясь устной рекомендацией ЦБ опубликовать пробную отчетность на сайтах банков. Сегодня так поступают свыше 50 банков. Для страховых компаний стандартов раскрытия информации, содержащейся в финансовых отчетах, просто нет. Между тем уже появился первый страховщик, собирающийся обнародовать свой годовой отчет по МСФО. Этот шаг навстречу клиентам по итогам 2005 года намеревается сделать компания РОСНО. Инвесторы и аналитики получают доступ к документам, которые, как утверждает ЦБ, составлены в соответствии с более прогрессивными принципами, нежели те, что лежат в основе традиционной российской отчетности. Какую же новую информацию получит потребитель финансовых услуг?

Ближе к делу

Несмотря на постоянное сближение двух стандартов, МСФО по сравнению с российской системой бухгалтерского учета (РСБУ) более строго рассматривает операции в соответствии с их эконо-

номической сущностью. Это позволяет максимально объективно представлять информацию и часто развязывает руки компаниям. «Если в этом году я должен заплатить бонусы руководителям, то по МСФО, имея формальные основания, я могу отнести эти доплаты к расходам. А по РСБУ, если нет официального документа на выплату заработной платы, значит, компания планирует занизить налогооблагаемую базу», — поясняет заместитель генерального директора РОСНО **Андрей Скворцов**.

Рассмотрение любой операции с точки зрения целесообразности и определяет базовые отличия западных стандартов. В первую очередь это «инфлированность» представленных данных, которая означает, что учет должен по возможности нивелировать негативное влияние инфляции. В РСБУ отсутствует понятие так называемой функциональной валюты, бухгалтерский учет ведется исключительно в рублях, а гиперинфляция не учитывается. МСФО более гибкие — здесь может применяться иная валюта, если она достоверно отражает экономические результаты.

Расхождение в стандартах по оценке формы или содержания операции приводит к тому, что не только расходы и до-

ходы, но и оценка активов происходит по-разному. Наш бухгалтер предполагает по неторгуемым ценным бумагам использование балансовой стоимости, то есть цены, указанной в договоре купли-продажи. «Из-за этого нередко выходит так, что активы компании обеспечены ничем не стоящими бумажками, например векселями с нулевой рыночной стоимостью», — рассказывает Андрей Скворцов. Например, серьезный аудитор списал в прошлом году у одного страховщика с западным капиталом \$19 млн из \$20 млн, посчитав их неэффективными. В целом оценка стоимости активов в РСБУ-варианте существенно ниже международной.

Еще одно базовое отличие МСФО от РСБУ — принцип консолидации отчетности при наличии у предприятия дочерних и зависимых компаний. В РСБУ вообще нельзя ознакомиться с консолидированной отчетностью групп, каких очень много в российской экономике. МСФО также более объективно, чем РСБУ, отражает способы и методы оценки приобретаемого бизнеса. Если стоимость сделки отличается от стоимости чистых активов, рассчитанной на основе рыночных цен, то отдельно анализируется цена деловой репутации (goodwill).

Стоит банчок, качается

Чтобы оценить устойчивость банка, аналитики прежде всего обращают внимание на размер его собственного капитала и коэффициент достаточности капитала, рассчитываемый по стандартам Базельского соглашения. Этот расчет по МСФО может значительно отличаться от норматива, рассчитанного по инструкции Центрального банка, поскольку признается только в размере фактически внесенного капитала. По оценкам первого зампреда ЦБ **Татьяны Парамоновой**, на сегодняшний день у 60% банков, согласно пробной отчетности МСФО, капитал ниже минимально возможного — к таким банкам разрешено применять любые санкции, включая отзыв лицензии. «По этому поводу ЦБ своих клиентов постоянно спрашивает, почему показатели по РСБУ и МСФО так разнятся, а ведь вся причина только в том, что РСБУ не учитывает инфляцию», — говорит заместитель директора департамента аудита компании «Развитие бизнес-систем» **Светлана Тинкельман**.

Выполнение минимальных требований по достаточности капитала (собственный капитал не должен составлять менее 8% от всех находящихся под управлением банка активов — «по Базелю» и меньше 10% — по нормативам ЦБ) является еще одним показателем способности банка вообще проводить операции. «Вместе с тем очень высокое значение достаточности капитала может говорить об избыточной ликвидности банка и потенциально — о низкой рентабельности», — подчеркивает начальник управления обслуживания и финансирования корпоративных клиентов Райффайзенбанка **Павел Гурин**.

Для страховых компаний определяющим показателем устойчивости будет размер страховых резервов, которые по МСФО рассчитываются мето-

60% банков, согласно пробной отчетности МСФО, имеют капитал ниже минимально возможного — к таким банкам разрешено применять любые санкции, включая отзыв лицензии

дом актуарных расчетов, то есть на основании статистической информации. Кстати, не у всех российских компаний они ведутся. Благодаря пояснительной записке к отчету можно оценить реальную потребность компании в резервировании по отдельным линиям бизнеса.

Откуда деньги

Сведения, содержащиеся в отчете о прибыли и убытках, помогают понять, на чем, собственно, зарабатывает банк или страховая компания. Во время анализа эксперты советуют не только обратить внимание на значение чистой прибыли банка, но и рассмотреть структуру доходов и расходов. У процентного дохода (сюда включаются проценты на выданные кредиты) совсем другая природа, нежели у комиссионного дохода (а здесь «зашиты» разные твердые комиссионные за услуги) или доходов от операций с ценными бумагами и валютой. Изучение их движения позволяет выявить диспропорции в доходах и расходах, понять, на чем зарабатывает компания, как она расходует средства, определить устойчивость источника прибыли и, скажем, существующую чрезмерную зависимость от какого-то одного направления деятельности (например, от операций на рынке ценных бумаг).

Благодаря МСФО можно оценить также структуру и качество кредитного портфеля, о которых часто говорят аналитики. В отличие от российских, западные стандарты содержат расшифровку кредитного портфеля по секторам экономики, данные о кредитах, предоставленных аффилирован-

ным лицам, сведения о концентрации портфеля на нескольких крупнейших заемщиках. «Достаточно оценить структуру кредитного портфеля с точки зрения здравого смысла, и станет очевидно, что избыточная концентрация рисков банка на узкой группе клиентов является негативным фактором», — считает Павел Гурин. Он уверен, что такой анализ дает более полное представление о качестве кредитного портфеля, нежели часто используемое сейчас соотношение просроченной задолженности к общему объему выданных кредитов.

Для страховых компаний подобным образом проводится сегментированный анализ страховых (реальное рисковое страхование) и нестраховых показателей. Аналитик в этом случае оценивает рентабельность, показатели затрат, убыточности страхового портфеля по разным видам страхования. Причем в каждом из видов по МСФО аудиторы выделяют реальное страхование. «Согласно международному стандарту, операции, не несущие рисковой составляющей по своей экономической форме, отражаются как посреднические (комиссионная деятельность).

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

Таким образом, все страховые показатели в МСФО очищаются от схем», — говорит финансовый директор страховой группы «Капиталь» **Владимир Соловьев**. Ведь когда используются схемы, страховщик получает твердые комиссионные и, строго говоря, предоставляет услуги не страхования, а налоговой экономии. Между тем партнер компании «Делойт и Туш СНГ» **Вадим Сорокин** отмечает, что схемные операции все же могут попасть в отчет. «Отразятся ли эти операции в МСФО, во многом зависит от их конкретной сущности», — уточняет он.

Строчки для вкладчиков

Как объясняют в Райффайзенбанке, если банк предоставил полную версию отчета по МСФО, включающего примечания (а они являются неотъемлемой частью отчета и всегда должны раскрываться вместе с балансом и отчетом о прибылях и убытках), стоит детально изучить таблицу «Анализ активов и обязательств по срокам погашения». А кроме того, посмотреть, на какие сроки банк размещает кредиты и обладает ли он соответствующим объемом обязательств с такими же

Вкладчикам полезно почитать примечания к финансовой отчетности банков. Именно там содержится информация, которая поможет вовремя уйти из ненадежного банка

или более длинными сроками. Деньги, которые банк привлекает, должны быть «длиннее» тех, что «продаются» заемщикам. Тогда информация будет более объективной по сравнению с официальными нормативами ликвидности. И хотя идеального соотношения активов/обязательств по срокам у российских банков не бывает, анализ даст возможность, по крайней мере, выявить вопиющие случаи — например, когда 80% кредитов корпоративным заемщикам выданы на сроки более трех лет, а финансируются за счет коротких (до одного месяца) межбанковских кредитов. Внимание к этим сведениям могло бы защитить ряд вкладчиков, уверен Вадим Сорокин. «Во время августовского банковского кризиса в прошлом году у пары банков проблемы были именно из-за разрыва срока размещения и привлечения ресурсов», — говорит он. Оба эти банка сейчас уже не ведут активной деятельности.

Сравнения и рейтинги

Самый поверхностный анализ, проведенный по выделенным направлениям (объем/доступность капитала, объем/структура прибыли, качество/структура активов и ликвидность) даже без значительного опыта финансового анализа позволяет составить представление о конкретном банке. Причем оценку нужно делать в динамике, по крайней мере за три отчетных периода. «При первичном анализе отчетности инвестору в первую очередь необходимо обратить внимание на соотношение прибыли и капитала. В динамике резкие скачки одного и того же показателя требуют объяснения», — говорит заместитель генерального директора компании «Ренессанс страхование» **Евгений Никифоров**. Затем специалисты советуют сравнить банк с его коллегами (а иногда и с данными РСБУ). Уже этого, чтобы принять мотивированное решение при выборе банка, инвестору может оказаться достаточно. Специалисты полагают, что сегодня о прозрачности страховых компаний свидетельствует уже сам факт существования отчетности — если, конечно, она аудирована компаниями «большой четверки». Ведь отчетность по стандартам МСФО составляют лишь около 15 страховых компаний — и никто не публикует.

Однако не все так безоблачно. К примеру, начальник управления отчетности и финансового консалтинга Промсвязьбанка **Светлана Ярополова** уверена, что на сегодняшний день отчетность МСФО не обеспечивает никакой прозрачности:

«Некоторые российские банки, публикующие свою отчетность по международным стандартам, вынуждены вести двойной или даже тройной учет. Справиться с этим способны немногие — уж слишком это дорого и хлопотно. Поэтому иногда они выдают за международные отчеты слегка переделанные документы, составленные в соответствии с внутренними требованиями». Существуют даже программы, позволяющие автоматически преобразовывать российские балансовые отчеты в пакет финансовой отчетности по МСФО. Если у банка расхождения между российским балансом и отчетом по МСФО минимальны, это служит первым признаком сомнительной достоверности обоих документов. Кстати, по мнению источника в Центробанке, существует реальная опасность того, что регуляторы на банковском рынке будут смотреть на подобные нарушения сквозь пальцы. Потому что при жестком подходе выяснится, допустим, что у методики отбора банков в систему страхования вкладов были прорехи, и в систему попали банки, недостойные носить высокое звание розничных. Более того, многие банки не только не способны обеспечить приемлемую надежность при работе с физическими лицами, но даже являются кандидатами на отзыв лицензии. Хотя регулятор до сих пор демонстрировал принципиальность в этом вопросе, вряд ли он способен оставить рынок без большинства компаний. А при строгом подходе к формированию отчетности по международным стандартам это не такой уж фантастический сценарий. **СФ**

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

ПРОЕКТ МИЛЛИОНЫ

Под патронажем Торгово-Промышленной Палаты РФ

РеспубликаИДЕЙ.ру МФПК Правительство Москвы Правительство Московской области

ПАРТНЕРЫ

Генеральный информационный партнер **Секрет фирмы** ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

СТРАНИЦА ПОСВЯЩЕННАЯ @mail.ru РБК ТВ

БИЗНЕС АЛТЫННА БИЗНЕС МФК МЦНТИ MOBY

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

специальное обозрение

экспресс-доставка

с82 Секрет сотового конверта
с86 Экспресс-доставка в России: и клиенты не те, и возят не то



На российском рынке экспресс-доставки началась жесткая борьба между западными гигантами и активно набирающими обороты российскими операторами. Принципиально россияне проигрывают пока только в скорости перевозок. Однако и здесь они уже начинают наступать на пятки более опытным иностранным компаниям.

Право на перевозку

текст: **марина божко**



Харро ван Граафеланд (TNT Express)



Франк-Уве Унгерер (DHL)

Тесное сотрудничество западных перевозчиков и их российских партнеров началось в середине 1980-х годов, когда еще существовала монополия на внешнеторговые связи.

Сначала международные операторы пришли в страну в качестве агентов, сотрудничавших с внешнеторговым концерном «Союзвнештранс», а спустя некоторое время открыли свои представительства, создали дочерние компании. Именно так, почти одновременно, делала свои первые шаги на местном рынке вся «большая четверка» мировых гигантов: DHL, UPS, TNT и FedEx. Сегодня «дочки» здесь нет только у FedEx. С начала 1990-х годов конкуренцию международным операторам составляют российские компании. Наиболее крупные отечественные игроки — «Гарантпост», «СПСР-экспресс», Pony Express, «Армадилло», «Сити экспресс», «Почта России». «Конкуренция между операторами на сегодняшний день жесткая. Это обус-

ловлено прежде всего тем, что у крупных российских операторов имеются достаточный запас знаний о ведении бизнеса и хорошо отлаженные схемы работы», — говорит генеральный директор DHL в России **Франк-Уве Унгерер**.

Согласно данным компании i2, специализирующейся в области решений для оптимизации цепочек поставок, из общего объема рынка экспресс-доставки в \$360 млн международные операторы контролируют 70% внешнего рынка (им-

порт и экспорт) и около 50% внутрисоссийского. При этом внутренний рынок растет в два раза быстрее внешнего. «Рост внутреннего рынка — около 40% в год. По этому показателю он пока уступает только активно развивающимся странам Азии, в частности Китаю», — рассказывает генеральный директор UPS в России и СНГ **Иван Шацких**. Это дает реальные возможности увеличить долю российских операторов, чей бизнес зачастую ограничивается предела-

ми страны. И здесь очень кстати приходится связи отечественных компаний, знание местной инфраструктуры, а порой и отсутствие конкурентов.

Российский акцент

В течение нескольких лет признанным лидером среди старейших компаний с российскими корнями был «EMS Гарантпост». Однако в середине прошлого года один из владельцев оператора, компания «Почта России», нанес по нему ощутимый удар, продав свою долю. В результате «Гарантпост» лишился сильного преимущест-

ва — доступа к международной почтовой системе EMS, а «Почта России» стала самостоятельным посредником между государственными и почтовыми ведомствами разных стран. Несмотря на это «Гарантпост» в целом сохраняет свои позиции. По данным самой компании, ее оборот в 2004 году составил \$33,5 млн, что на 25,5% выше, чем в 2003-м. Заместитель генерального директора «Гарантпоста» **Александр Алдонин** уверяет, что на их долю в денежном эквиваленте приходится 20%

рынка: «С уходом „Почты России“ мы потеряли 40% объема в регионах, где, впрочем, она не давала нам развиваться. Однако в Москве и Питере удалось сохранить позиции». К появлению нового конкурента Алдонин, по его собственному признанию, относится философски. Остальных же участников рынка наличие такого мощного игрока настораживает, ведь «Почта России» имеет важные преимущества: прием почтовой связи практически во всех городах и населенных пунктах страны, а также эффективную систему магистральных пере-

возок. Между тем, как сообщили **СФ** в пресс-службе «Почты России», свои позиции компания оценивает достаточно скромно, в 10–12% от всего рынка. Примерно такие же доли отводят себе Рору Express, «СПСР-экспресс» и группа «Армадилло». Скромнее оценки лишь у «Сити экспресс» — 5%.

Позже — не значит хуже

Хотя российские операторы пришли на рынок позже западных коллег, опыт работы,

который они позаимствовали у европейских и американских компаний, наличие иностранных владельцев (международных перевозчиков и даже логистических компаний), подстройка под местную специфику позволили им относительно быстро достичь высоких результатов. «Многое мы переняли у западных операторов — скажем, организацию некоторых технологических процессов, структурирование информационной системы», — комментирует генеральный директор «Сити экспресс» **Андрей Княжинский**.

Принцип убыточного конверта

Сегодня различие подходов к ведению бизнеса у западных и российских компаний лучше всего заметно в регионах. Иностранные компании свое непосредственное присутствие стараются пока ограничивать городами с наиболее раз-

Российских операторов экспресс-перевозок спасает лень клиентов: только массовые единовременные отправления делают бизнес прибыльным

Например, в западных компаниях есть отделы нестандартного обслуживания корпоративных клиентов. Российские операторы пошли аналогичным путем — и создали отделы сервисного обслуживания, чьи сотрудники являются персональными менеджерами и контролируют взаимоотношения клиента с разными отделами компании.

Российские участники рынка нередко подчеркивают, что их компании создавались с учетом специфики местного рынка и клиентов, поскольку многие европейские стандарты экспресс-доставки у нас не работают из-за географических особенностей, менталитета, различий в законодательстве. Немаловажную роль в завоевании заказчиков сыграла и выбранная ценовая политика: в среднем услуги российских компаний дешевле на 10% дешевле, чем иностранных а разница по некоторым видам отправок может достигать и сотен процентов.

Например, в западных компаниях есть отделы нестандартного обслуживания корпоративных клиентов. Российские операторы пошли аналогичным путем — и создали отделы сервисного обслуживания, чьи сотрудники являются персональными менеджерами и контролируют взаимоотношения клиента с разными отделами компании.

Российские операторы, напротив, стремятся охватить регионы. Их задача — не избегая невыгодных заказов по доставке в удаленные регионы без развитой инфраструктуры, добиться общей окупаемости присутствия в отдельном российском регионе. Их клиенты — компании, отправляющие, условно говоря, 100 конвертов, из которых один убыточный, поскольку его получатель находится в удаленном ре-



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Александр Алдонин («Гарантпост»)

гионе. Спасает в этом случае привычка клиентов делать массовые единовременные отправления: на одно убыточное письмо приходится девять, обеспечивающих прибыль. СПСР уже открыла 113 филиалов, «Почта России» — 85, «Сити экспресс» — 50, Pony Express — 16. У группы «Армадилло» число филиалов к концу 2005 года составит 14, а в следующем году к ним добавятся еще семь. Генеральный директор группы «Армадилло» **Сергей Круглов** объясняет: «В каждом из них мы открыва-

компании экспресс-доставки обходятся без лицензии. Иностранцы настаивают, что их посылки и письма не являются почтовыми отправлениями, а сфера деятельности представлена исключительно логистикой. Руководство UPS, в частности, особо подчеркивает, что в отношении их компании нельзя употреблять слова «посылка» и «почта»: «Мы занимаемся только экспресс-доставкой и никакого отношения к почтовым службам не имеем». Несколько раз доходило даже до суда. Несмотря

на тотальный контроль российских надзорных органов в сфере связи. «Лицензия налагает большую ответственность, подразумевает контроль со стороны Минсвязи, затрудняет экспортно-импортные операции», — рассуждает Андрей Княжинский.

Между тем западные компании, всячески противясь попыткам дополнительного регулирования, давно создали структуру, отстаивающую их профессиональные интересы, — Ассоциацию экспресс-перевозчиков (АСЭП). Эта ассоци-

Ниша и сервис

Кто окажется победителем в конкурентной борьбе российских и западных компаний? По мнению Сергея Карминского, доля российских компаний станет увеличиваться по мере того, как они будут перенимать западные стандарты сервиса и модернизировать свои информационные системы. Усовершенствованием этих процессов занимаются все российские компании. СПСР, к примеру, создала собственное программное обеспечение, позволяющее отправлять данные по передвижению и доставке отправок различными способами, в том числе факсом и телефоном. При этом компания добивается главной цели — с помощью интернета объединить все филиалы в корпоративную сеть.

Кроме того, СПСР, а также «Гарантпост» работают над услугой «супер-экспресс», готовы внедрить доставку день в день с широким покрытием, вводят бесплатные информационные горячие линии, разрабатывают решения для разных сфер бизнеса. Сейчас большая часть этих услуг оказывается либо за дополнительные деньги, либо в тестовом режиме или по индивидуальным контрактам. Если такой подход в ближайшее время не изменится, полагают специалисты i2, то монополия международных операторов для крупных фирм вряд ли будет нарушена, ведь западные перевозчики уже давно работают на рынке и делом доказали свою надежность и оперативность. К тому же «большая четверка» имеет полный спектр услуг, специальные решения для компаний из различных сфер экономики, удобные схемы работы с крупными заказчиками. Это отмечает и Франк-Уве Унгерер: по его словам, иностранные компании с большей вероятностью будут иметь успех у клиентов премиум-сегмента. **СФ**

Иностранцы настаивают, что по отношению к ним нельзя употреблять слова «посылка» и «почта»: «Мы занимаемся только экспресс-доставкой и никакого отношения к почте не имеем»

ем терминал, налаживаем систему сбора и доставки грузов. Принимая решение относительно приоритетов по развитию филиальной сети, исходим из потребностей развития бизнеса наших клиентов — иными словами, идем туда, куда идут наши клиенты». В мировых корпорациях TNT и DHL тоже считают, что пришло время, когда содержание и развитие в нашей стране собственной разветвленной инфраструктуры стало целесообразным. По словам генерального директора TNT Express в России **Харро ван Граафеланда**, в этом году TNT планирует открыть 10 новых офисов в крупных городах.

Рука регулятора

Среди факторов, определяющих развитие бизнеса российских и западных операторов, выделяются те, что сложились исторически. Например, отечественные компании обычно имеют лицензию на почтовую связь и, следовательно, подконтрольны государственным органам. В то время как международные

компания экспресс-доставки обходятся без лицензии. Иностранцы настаивают, что их посылки и письма не являются почтовыми отправлениями, а сфера деятельности представлена исключительно логистикой. Руководство UPS, в частности, особо подчеркивает, что в отношении их компании нельзя употреблять слова «посылка» и «почта»: «Мы занимаемся только экспресс-доставкой и никакого отношения к почтовым службам не имеем». Несколько раз доходило даже до суда. Несмотря на тотальный контроль российских надзорных органов в сфере связи. «Лицензия налагает большую ответственность, подразумевает контроль со стороны Минсвязи, затрудняет экспортно-импортные операции», — рассуждает Андрей Княжинский.

Между тем западные компании, всячески противясь попыткам дополнительного регулирования, давно создали структуру, отстаивающую их профессиональные интересы, — Ассоциацию экспресс-перевозчиков (АСЭП). Эта ассоци-

ация помогла выйти в свет приказу, упрощающему оформление грузов для таможенных брокеров: документ обеспечил им прохождение таможни за один день, после чего многие экспресс-перевозчики получили лицензию брокеров.

В свою очередь российские участники рынка хотят иметь подобную организацию для отстаивания собственных интересов. С инициативой создания соответствующего объединения под названием Российская ассоциация негосударственных операторов почтовой связи (РАНОПС) выступила недавно СПСР. Некоторые российские компании эту идею поддержали, и сейчас разрабатываются учредительные документы нового объединения. «Негосударственным операторам принадлежит не менее 90% рынка, но до сих пор их интересы при разработке законодательства не учитывались», — подчеркивает Андрей Княжинский. Одна из первых задач нового объединения — полномасштабное исследование рынка экспресс-доставки.



Совершенство подлинных брендов

**3 февраля 2006 года
Белый зал Государственного
Музея изобразительных искусств
имени А.С.Пушкина**

**Первый официальный прием
Международной Академии Бренда**



Международная Академия Бренда представляет серию благотворительных вечеров Brands&Society. В программе первого официального приема Международной Академии Бренда:

- вручение премии «BEST RUSSIAN BRANDS»
- присвоение звания действительных членов Академии основателям ведущих российских брендов
- благотворительный luxury аукцион

Чествовать первых академиков соберутся ведущие предприниматели нашей страны, члены правительства, политики, известные деятели искусства и культуры.

World Brand Academy
Международная Академия Бренда
(095) 787 85 63
(095) 787 85 62
(095) 923 21 79
www.bestbrand.ru



Традиционными заказчиками на рынке экспресс-доставки являются частные лица. Однако в России основной потребитель этих услуг — компании.

Логика доставки

текст: **марина божко**



Иван Шацких (UPS)



Сергей Круглов («Армадилло»)

Развитие технологий и глобальная интеграция сделали частного клиента основным пользователем мировых операторов экспресс-доставки: он заказывает и покупает товары по глянцевым каталогам или через интернет, отправляет сувениры домой, облегчая багаж во время путешествий. Впрочем, так поступают в США и Европе. В России картина принципиально иная: 90% клиентов — юридические лица.

За двадцать лет существования рынка экспресс-доставки заказчикам стал доступен весь базовый спектр услуг международных перевозчиков. Однако ни один перевозчик сегодня не может одновременно обеспечить по доступной цене доставку из страны в страну, а также по России и внутри области или города.

Не скорость, а цена

Невозможность доставки по одной цене и в крупные города, и в удаленные точки зачастую требует более дифференцированных предложений. Согласно результатам проведенного компанией «Армадилло» исследования, для клиентов соблюдение заявленных сроков доставки важнее оперативности. Международные перевозчики такие доводы комментируют с усмешкой, поскольку основной доход эти

компании получают благодаря экспресс-доставке в сжатые сроки, заведомо более дорогой услуге. И все же экономичный вид доставки помимо российских операторов начал использовать крупный мировой игрок TNT. Предлагаемый им сервис называется *economy express* — экспресс-доставка с использованием автомобильного транспорта. Как отмечает гендиректор TNT Express в России **Харро ван Грааффейланд**, *economy express* не зависит от объема отправляемых посылок, а прибытие и отъезд грузового транспорта происходит ежедневно. «Эта услуга подключена пока не в полную силу: из России в Европу и обратно грузовички TNT ездят через Финляндию. Однако уже рассматривается вариант создания дальнейших ответвлений до Урала», — говорит Грааффейланд.

Потребности клиентов толкают участников рынка на нехарактерные для их профиля шаги. Так, по словам директора по консалтингу компании i2 СНГ **Сергея Карминского**, в некоторых регионах вызов курьера российскими операторами осуществляется за дополнительную плату, вразрез с принятыми в мировой практике принципами. Западные компании в свою очередь могут требовать дополнительной

90% экспресс-доставок осуществляется по воздуху. Однако собственных самолетов у специализированных компаний нет

платы за доставку в отдаленные районы. Несмотря на такое различие в подходах, определенные услуги уже закрепились за компаниями как боновые — например, отслеживание заказа онлайн или по телефону.

От индивидуального подхода к логистике

Транспортные компании стремятся получить преимущество, расширяя свою деятельность: занимаются, помимо экспресс-доставки документов, отправками, требующими значительно большего количества времени, — посылками и грузами. В то же время грузоперевозчики, наоборот, добавляют в свой пакет услуг экспресс-доставку. Перевозчик «Арматилло», до сих пор работавший в качестве грузового оператора, вышел на рынок экспресс-доставки, а «Почта России» готовится включить в свой прайс-лист грузоперевозки. Это происходит потому, что к числу традиционных клиентов операторов можно отнести сервис-центры, компании сетевого маркетинга, мелкооптовых продаж в регионах. Так, обслуживая производителей и дилеров фотоаппаратов или мобильных телефонов, экспресс-операторы могут брать на себя контроль за хранением продукции на своих складах, переупаковку товаров в потребительских наборах, создание инструкции для пользователей, управление потоком возвращаемой продукции. «Логистика станет следующим стратегически важным оружием в борьбе за клиентов, которые поймут, что вывод логистической составляющей на аутсорсинг принесет им победу в конкурентной борьбе», — уверен ге-

неральный директор «Арматилло» **Сергей Круглов**. Впрочем, пока логистика зачастую ограничивается одной дополнительной функцией, например, маркированием груза. К тому же не все эксперты согласны с тем, что смешивание двух разных бизнесов может принести успех.

Тотальный дефицит предложения на рынке логистических услуг заставил и членов «большой четверки» экспресс-перевозки (компании DHL, UPS, TNT, FedEx) обратить серьезное внимание на этот рынок. TNT взяла на себя в России обслуживание части логистических процессов Sony, Lucent Technologies и Hewlett-Packard. DHL также оказывает услуги по логистике российским предпринимателям и дистрибуторам западных компаний. В качестве примера успешного сотрудничества генеральный директор DHL в России **Франк-Уве Унгерер** приводит Sun Microsystems. «В России мы начали активно предлагать логистические решения несколько лет назад, и хотя в развитии логистики Россия отстает от Европы на 10 лет, нашей стране понадобится гораздо меньше времени, чтобы догнать европейские страны. Игроков этого рынка здесь очень мало, и мы намерены вырваться в лидеры. Поэтому мы начали строить собственные складские терминалы в ряде российских регионов», — делится планами господин Унгерер. К лету 2006 года терминалы и логистические центры DHL будут не только в Москве и Самаре, как сейчас, но и еще в пяти крупных городах. Время на развитие этой стратегии у DHL и наблюдающих за ее опытом конкурентов еще есть. Опрошенные **СФ** экс-

перты считают, что предложения полных логистических цепочек на российском рынке стоит ждать не ранее чем через пять лет.

Узкие места

Размышляя о путях стратегического развития, операторы больше всего сил отдают решению проблемы доставки из региона в регион. «В ряде населенных пунктов российские и международные компании не открывают офисы по причине экономической нецелесообразности, хотя услуга там востребована», — говорит Сергей Карминский. В результате на карте остаются белые пятна труднодоступных мест, куда доставка осуществляется по особым тарифам. Слабым звеном остается также дефицит транспортных мощностей, в особенности регулярных региональных авиарейсов, а ведь они используются для транспортировки 90% всего объема экспресс-доставки. И хотя за последние четыре года, по данным Росстата, количество регулярных рейсов за счет сокращения чартерных выросло на 29%, их по-прежнему не хватает. Собственного решения сложившейся проблемы перевозчики предложить не могут. Эксклюзивный чартер есть только у UPS — он ежедневно летает из Москвы в Кельн. Приобретение отдельного авиатранспорта для перелетов внутри страны операторы считают нецелесообразным.

Заменить имеющийся дефицит регулярных рейсов другими видами транспорта тоже не удастся. «Чтобы отправить заказ поездом поздно вечером, его нужно, согласно имеющимся правилам, оформить уже днем, а мы в это время только

еще забираем заказы», — рассказывает гендиректор UPS в России и СНГ **Иван Шацких**. Из-за подобных жестких требований на экспресс-перевозки железной дорогой приходится всего лишь несколько процентов рынка. Что касается автотранспорта, то за пределами столицы компании начали подключать партнеров и создавать автомобильные парки с ежедневными маршрутами, в частности до Санкт-Петербурга и Нижнего Новгорода. Так, Ронпу Экспресс в ближние города (в радиусе до 1,5 тыс. км) отправляет почту и грузы на собственных автомобилях. Иные способы доставки сегодня используют только в Москве. По словам директора по развитию компании Atlantic Cargo Service **Ирины Кулагинной**, некоторые операторы в столице активно подключают в своей работе доставку с помощью мотоциклов и пеших курьеров.

Помимо низкого уровня развития транспорта, росту рынка экспресс-перевозки, с точки зрения операторов, препятствует и несовершенство законодательства. «Скажем, нельзя определить различие между почтовым отправлением и грузом, поскольку отсутствуют законодательные разграничения между этими понятиями», — приводит пример Сергей Круглов. Это делает доставку еще более дорогой, а иногда и вовсе невозможной.

Решение подобных вопросов — зона ответственности перевозчика, отмечает заместитель генерального директора по коммерческим вопросам СПСР **Надежда Романова**. И от оператора зависит способ преодоления трудностей и проведение необходимой работы на опережение: изучение особенностей различных регионов, планирование резервных маршрутов, постоянный мониторинг всех внешних процессов вплоть до погодных условий. **СФ**

ФИЛИП КОТЛЕР В КОМПАНИИ ТРЕХ МЕНЕЕ ИЗВЕСТНЫХ СОАВТОРОВ НАПИСАЛ КНИГУ О ТОМ, КАК ПРЕВРАТИТЬ ЗАХОЛУСТЬЕ В ЦВЕТУЩИЙ ОАЗИС. НАСТОЯТЕЛЬНО РЕКОМЕНДУЕТСЯ В КАЧЕСТВЕ ЧТЕНИЯ ПЕРЕД СНОМ ЧИНОВНИКАМ МУНИЦИПАЛЬНОГО И РЕГИОНАЛЬНОГО ЗНАЧЕНИЯ.

текст: евгений карасюк

Повсеместное самоуправление



«Маркетинг мест»

Ф. Котлер, К. Асплунд,
И. Рейн, Д. Хайдер

СПБ.: СТОКГОЛЬМСКАЯ ШКОЛА
ЭКОНОМИКИ В САНКТ-ПЕТЕРБУРГЕ, 2005
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 384 С.

Пару лет назад в редакцию **СФ** обратился мэр одного шахтерского городка на юге России. Он остро нуждался в совете и надеялся найти его в интерактивной рубрике «Банк идей».

Чиновник рисовал мрачную картину: дырявый бюджет, закрытые шахты, коммунальная разруха и стремительная убыль населения. «Вы пишете, как лучше управлять бизнесом, а меня интересует, как управлять целой территорией. Особенно такой непутевой, как наша», — тяжело дышал он в трубку. Я не раз вспоминал эти слова, пока читал «Маркетинг мест».

Уже названием своей книги Котлер и Ко хотят показать, сколь далеко простирается маркетинг. Стратегический маркетинг жизненно необходим не только корпорациям, но и деревням, городам, регионам и странам. «Конкуренция мест в Европе еще никогда не была столь напряженной. Перед нами свыше 100 тыс. территориальных единиц, которые хотят привлечь посетителей и бизнес», — констатируют авторы.

Идея страновой конкуренции, конечно, не нова. Сразу вспоминается Майкл Портер с его ромбами и теориями кластеров, которые авторитетный исследователь лично обсуждает с президентами и министрами. Однако в «Маркетинге мест» бал правят муниципали-

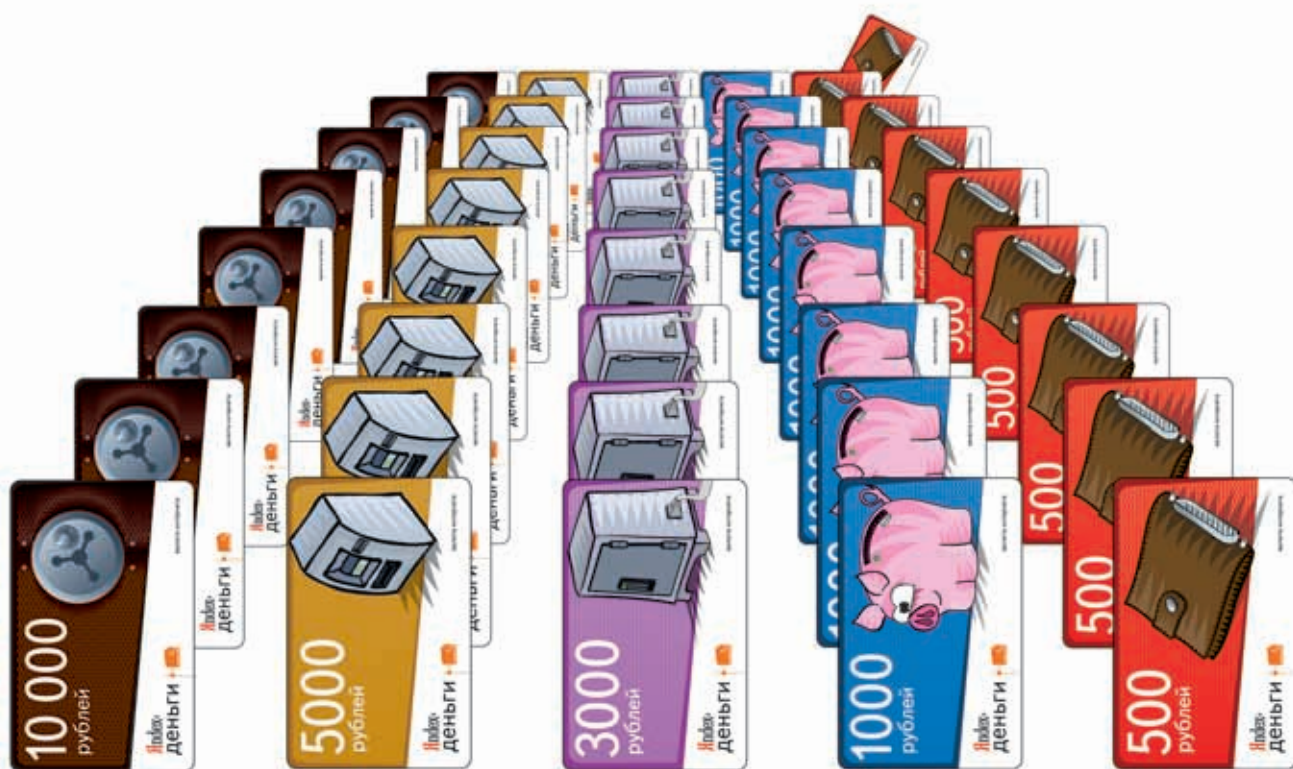
теты и районные администрации — что выводит проблему на другой, не менее актуальный уровень восприятия.

Мэр шотландского Абердина решил, что его «место» будет больше соответствовать «запросам целевых рынков», если обучить таксистов хорошим манерам. А глава шведского Окселосунда в ходе кампании по привлечению новых жителей призвал звонить ему прямо домой. Так выглядят конкретные шаги по реализации стратегии, позволяющей территориям выгодно себя «продавать» инвесторам, туристам, новым жителям — кому угодно. «Реализация» и «стратегическое мышление» — любое место должно совершенствоваться как минимум в этих двух направлениях, чтобы преуспеть в большом мире. В ход идут старый добрый SWOT-анализ, стратегическое управление имиджем и богатый набор маркетинговых инструментов.

Столицам, деловым и культурно-историческим центрам все это помогает стать еще более притягательными. Но что делать богом забытым городкам? Есть ли шансы у них вы-

звать интерес мира? О да, уверяют «маркетологи мест». Европа видела много примеров удачного репозиционирования — даже когда речь шла о дымящихся промзонах бельгийской Валлонии и целом ряде «опустошенных, хронически кризисных» территорий в Польше, Чехии и других странах. «Адской смесью бедности, пьянства и насилия» назвал родной Глазго один из городских политиков. Но жуткий имидж изменился, как только местные власти разработали грандиозную программу культурного и промышленного переустройства и приступили к ее поэтапному воплощению.

Авторы предусмотрительно просят не путать маркетинг территории с ее продвижением на рынке, наименее важной и противоречивой ролью маркетинга. «Само по себе продвижение не приносит пользы неблагополучному месту, но помогает покупателям пораньше обнаружить, какова там обстановка на самом деле». В отношении России, где питают особую страсть к показухе, эксперты исполнены сдержанного оптимизма: «Очевидно, что там понимают важность маркетинга мест как на региональном, так и на национальном уровне». Что ж, хочется отбросить все сомнения и поверить им на слово. **СФ**



Рассчитайсь!



Яндекс. Деньги — единый расчетный центр в интернете. Платите за мобильную связь, интернет, телевидение, коммунальные услуги, не отрываясь от монитора.

money.yandex.ru

Яndex

Найдётся всё

ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Когда катастрофы полезны для бизнеса

Потеряв из-за пожара завод в России, турецкая компания Vestel решила обновить производственные планы. Как выяснил «Секрет фирмы», это не единственный случай, когда пожары или наводнения неожиданно способствовали бизнесу.



№

1 Переход в плоскость.

Создание на месте сгоревшего завода во Владимирской области нового производства позволит Vestel Electronics, по расчетам самой компании, уже в 2006 году увеличить долю на российском рынке с 16% до 20%. Вместо уничтоженных мощностей по выпуску кинескопных телеприемников Vestel поставит линии по сборке жидкокристаллических и плазменных телевизоров. Запуск нового завода мощностью 1,5 млн единиц техники в год запланирован на весну 2006-го. На рынке бытовой электроники сегмент плазменных и ЖК-телевизоров является одним из самых быстрорастущих: его емкость за последний год увеличилась на 70%. Новое предприятие обойдется Vestel примерно в \$40 млн. Под этот проект компания уже взяла кредит. «Кроме того, мы рассчитываем на страховые выплаты», — отмечают в представительстве Vestel. □

ных и ЖК-телевизоров является одним из самых быстрорастущих: его емкость за последний год увеличилась на 70%. Новое предприятие обойдется Vestel примерно в \$40 млн. Под этот проект компания уже взяла кредит. «Кроме того, мы рассчитываем на страховые выплаты», — отмечают в представительстве Vestel. □

Выигрыш макарон.

№

Основной доход итальянской компании Barilla в России до недавнего времени приходился на долю ее «дочки» Harry's, выпускающей рулеты и кексы Dan Cake. Макароны Barilla здесь целенаправленно не продвигались. Но в ноябре 2004 года подмосковная фабрика Harry's полностью сгорела. Перенос производства Dan Cake на принадлежащую Harry's фабрику в Уфе не компенсировал потерю. И в мае 2005 года Barilla решила передать продажи своих макарон в России эксклюзивному дистрибутору, чтобы стать заметным игроком на этом рынке. □

Цифровое половодье.

№

«Южная телекоммуникационная компания» (ЮТК) из-за частых наводнений в Краснодарском крае одной из первых в отрасли модернизировала устаревшее оборудование. Основной фонд компании, старые аналоговые сети, планировалось обновлять постепенно. Однако наводнение 2003 года практически полностью уничтожило это оборудование. На оперативную модернизацию ЮТК потратила 11,1 млрд руб. кредитных и страховых средств. В дальнейшем основным направлением инвестиций компании стало внедрение новых технологий на базе цифровых сетей. □

№

Течение для экспансии.

Вплоть до грандиозного наводнения в августе 2002 года пиво Pilsner Urquell почти 160 лет варилось только в Чехии. Корпорация SABMiller, владеющая маркой с 1999 года, не спешила развивать ее международное производство, опасаясь повредить имиджу подлинно чешского пива. Когда же город Пльзень оказался затоплен и варку Pilsner Urquell пришлось приостановить, SABMiller оперативно перенесла производство на свой завод в Польше. Потребители не обратили внимания на нарушение традиций. С февраля 2004 года SABMiller наладила варку Pilsner Urquell в России. □



№

Пожарная франшиза. Крупнейшей в мире сеть пиццерий Domino's Pizza (свыше 7,8 тыс. точек) стала после того, как в 1967 году сгорел первый ресторан ее основателя американца Тома Монагена. Заведение было успешным, поскольку Монаген впервые предложил доставку пиццы на дом. Пожар не сломил ресторатора: покрыть убытки он решил продажей франшиз, хотя и слабо представлял, что это такое. В 1969 году сеть Domino's Pizza насчитывала 40 пиццерий. К 1999 году их число выросло до 5 тыс. В том же году Том Монаген продал свою сеть, за 30 лет выросшую в 125 раз, за \$1 млрд инвестиционной компании Bain Capital. □

крах
вашего
бизнеса

ЛУЧШИЕ
КАДРЫ
УХОДЯТ

СТРУКТУРА
ФИРМЫ
РАЗВАЛИВАЕТСЯ

НОВ-ХАУ
ВОРУЮТ

НЕТ!

спасение в книге

из серии

«Радикальный вызов бизнесу»

Кадры



Структура



Информация





X700



Дело не ждет!

Представьте телефон, органично сочетающий элегантный дизайн и исключительную функциональность. Телефон, в котором есть все, чтобы Вы могли уверенно чувствовать себя в мире бизнеса. Телефон для действительно успешных людей. Samsung X700. Легко представить.

- 1,3-мегапиксельная камера • Цветной TFT-дисплей (262 144 цвета)
- Стереозвук • FM-радио • MP3 / AAC плеер • MPEG4 видеоплеер
- Карта памяти TransFlash™ • 40-тональная полифония
- Bluetooth • EDGE

SAMSUNG