

Куда делось из Москвы жилье экономического класса ^{с69}
Будущее «Ж» – в торговле не обувью, а недорогой модной одеждой ^{с40}
REWE Group меняет тактику в России ^{с22}

www.sf-online.ru

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

12.12 — 18.12.2005

№47 (134)

5

с74

дешевых приемов

Чтобы отбить клиентов у конкурента, любые средства хороши. Эти хороши тем, что при неудаче потери будут минимальны

Проанализировав итоги первой пятилетки XXI века, мы обнаружили десять безусловных рынков-хитов и четыре рынка-лузера. И вычислили лучшие окна бизнес-возможностей на следующие пять лет

это будет хит

с57



с24

Министерства нужны только на тех направлениях, где есть проблемы. Ведь нет же нигде министерства штанов

Как бывший российский олигарх Каха Бендукидзе распродает родину



ЛИБО ОНА У ВАС ЕСТЬ, ЛИБО БУДЕТ



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

EVGENY GRISHKOVETS, MEMBER SINCE 2005

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

Секрет фирмы №47

12.12—18.12.2005



33

«ВО ВРЕМЯ РАБОТЫ В РОССИИ Я СРЕМИЛСЯ ИСПОВЕДОВАТЬ И ПРОПАГАНДИРОВАТЬ АМЕРИКАНСКИЕ ЦЕННОСТИ.

А выходит, что деловая элита США об этих ценностях забывает»



46

В БЛИЖАЙШИЕ ГОДЫ ПРОДАВАТЬ ЭЛЕКТРОЭНЕРГИЮ КРУПНЫМ ПОТРЕБИТЕЛЯМ НА ДЕСЯТКИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ В ГОД СМОЖЕТ ЛЮБОЙ, у кого есть офис, письменный стол и компьютер. В этой шутке одного из специалистов есть немалая доля правды

В этом номере

частная практика

24 «ЧТОБ НИКТО НЕ ДОНИМАЛ» Ультралиберал Каха Бендукидзе недавно продал свой российский бизнес. Возможно, вскоре министр по координации реформ Грузии Бендукидзе совсем уйдет с деловой и политической сцены

33 «КОГДА-НИБУДЬ Я ВСЕ ЖЕ ЗАЙМУСЬ ИНВЕСТБАНКИНГОМ» Бывший владелец «Тройки Диалог» Петр Дерби, успевший поработать в SEC, решил вернуться в российский бизнес и принять участие в создании российского кредитного брокера Creditstar

40 ПСЕВДОНИМ ДЛЯ «Ж» Основатель сети обувных магазинов «Ж» Илья Буздин собирается создать массмаркет для одежды российских дизайнеров. Ради этого он готов отказаться от дальнейшего развития обувного бизнеса

лаборатория

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РЫНКИ»

46 ПЯТЬ РЫНКОВ НОВОЙ ПЯТИЛЕТКИ «Окно» — это благоприятная возможность, ограниченная скоротечным временем. «Секрет фирмы» представляет пять самых перспективных рынков, или пять «окон» на ближайшую пятилетку

54 БЮРО ПРОГНОЗОВ Какие факторы способны ускорить, а какие — замедлить рост рынков в будущем? Опросив экономистов и инвестианалитиков, мы попытались разобраться в «кухне» прогнозирования

57 МЕСТА БОЕВОЙ СЛАВЫ Первая пятилетка XXI века в России может считаться если не временем рождения, то уж точно периодом взросления многих отраслей и рынков. «Секрет фирмы» решил вспомнить, какие из них развивались самыми ударными темпами

специальное обозрение

65 ЖИЛАЯ НЕДВИЖИМОСТЬ

В каждом номере

дневник наблюдений

07 ГЛАВНЫЕ НОВОСТИ	16 БОЛЬНОЙ ВОПРОС
12 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ	18 БИЗНЕС-БРИФИНГ

04 почта	64 спроси «Секрет фирмы»
22 продолжение следует	74 пять способов

в ближайших номерах

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

19.12.05 iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

19.12.05 LIGNT. СТИЛЬ ЖИЗНИ НА КАЖДЫЙ ДЕНЬ

26.12.05 СПЕЦИАЛЬНЫЙ ВЫПУСК: ИТОГИ-2005, ПРОГНОЗЫ-2006

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

Тел./факс: (495) 960-3128, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848

e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

№ 47 (134) 12.12 — 18.12.2005

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 ПРОВOTORОВА

отдел «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),

МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

отдел «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),

АЛЕКСАНДРА ЧУГУНОВА

отдел «ТЕНДЕНЦИИ» 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 ПОЛЯРОВА

КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ШЕФ-РЕДАКТОРА МИХАИЛ МИХАЙЛИН

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЕЦА

РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАНОВА-БОХЕНЕК

ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА ЕВГЕНИЯ БЕСАНТО

ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН

ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛЕШОВ

ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ЕВГЕНИЙ КОЛОМНЕЦ,

ЕЛЕНА МАТИНЕС-ПУЭРТА, ИГОРЬ КИРИШИН

ВЕБ-РЕДАКЦИЯ ВЛАДИМИР ДОЛГОВ, 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 ПЕТРИНИНА,

ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,

СВЕТЛАНА ЮШКО

СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА (руководитель),

АНТОН ЗЯТКОВ, НАТАЛЬЯ КОРИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ,

ДИНА АНИШИНА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЧУК

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 (495) 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 (495) 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 (495) 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. Рекламируемые

товары и услуги подлежат обязательной сертификации

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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы»,

допускается только с разрешения авторов (издателя)

и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ

ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮЖЕНИЕМ 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

12.12 — 18.12.2005 — №47 (134)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Русская медная компания (РМК) — это блестящий пример, который показывает, что инновации возможны и уместны не только на высокотехнологичных рынках, но и в такой отрасли, как металлургия. Скепсис аналитиков в отношении рыночных перспектив компании вряд ли можно считать обоснованным — ведь РМК сформировала „тройную защиту“. Так, применяемые технологии обеспечивают ей гарантированный доступ к сырью, причем без всякой конкуренции с „медными империями“. Опять же за счет используемых технологий даже существенное снижение рыночных цен позволит компании работать с нормальной операционной маржой. При этом снижения рыночных цен просто не будет: спрос на медь последних переделов — главный продукт РМК — будет расти быстрее, чем на промышленную медь. Пример этой компании — готовый кейс для западных бизнес-школ: на рынок приходит новичок, находит свою нишу и вполне уютно ощущает себя рядом со старожилами имперского масштаба».

Сергей Шебек, Москва

«Хозяйка бедной горы»

сф №46 (133) 05.12.2005

«Хотелось бы уточнить, что помимо видеофильмов существуют еще мультимедийные программы и „неигровые“ видеокурсы, также востребованные рынком. Стоят они от ста до нескольких тысяч долларов и, по некоторым данным, вполне успешно продаются. Их создают бизнес-тренеры и компании, такие как Medium, SRC, „Бизнес-гармония“ и другие. Предполагаю, что после выхода статьи интерес к этому бизнесу усилится. Готов поделиться несколькими идеями, как сделать что-то новое на этом рынке. Во-первых, используйте новые и актуальные темы: не только продажи и управление персоналом. Во-вторых, проработайте не только видеоаряд и методические материалы, но и в равной степени применимость идей видеофильма. В-третьих, подумайте, нужны ли вам актеры или тренеры и консультанты могут сами сыграть все роли. И наконец, внимательно ознакомьтесь с тем, что уже есть на рынке,— вы наверняка обнаружите свободные ниши».

Андрей Волков, Москва

«Тренинг из телевизора»

сф №45 (132) 28.11.2005

«Похоже, глава московской компании EmEx,

которая производит таможенное оформление грузов и их рассылку под маркой курьерской корпорации FedEx, действительно все время занимается только разработкой новых систем, не руководя теми, что у него уже есть. Дело в том, что сейчас мы заканчиваем монтаж и отладку автоматической американской линии по мойке автомобилей в Новосибирске. И недавно нам понадобилось дозаказать несколько мелочей для запуска на заводе-изготовителе, что мы и сделали, попросив EmEx отправить все заказанное с максимальной скоростью, на которую способна FedEx. Но через две недели EmEx нам сообщает, что груз слишком тяжелый и дорогой, и поэтому нам нужно лететь в Москву и растаможивать его самостоятельно. Не могло даже вмешательство новосибирского офиса FedEx. Спасли американцы, которые, выслушав эту историю, отправили нам все детали еще раз. А глава EmEx все разрабатывает...»

Александр Болдашев, Новосибирск

«Коэффициент бесполезного действия»

сф №44 (131) 21.11.2005

Хотите повысить эффективность своего бизнеса?

Используйте более производительный сервер



Сервер Dell™ PowerEdge™ 2800 с возможностью установки двух процессоров Intel® Xeon™ в вертикальном корпусе обеспечивает стабильную производительность систем нового поколения, высокую степень готовности, удобство эксплуатации и непрерывность бизнес-процессов. Благодаря высокому коэффициенту готовности и масштабируемости сервер PowerEdge 2800 можно использовать как в сочетании с распределенными приложениями вне центров обработки данных, так и в центрах обработки данных, где требуется хранить большие объемы информации. Богатые возможности управления и удобство в обслуживании позволяют снизить расходы на управление независимо от того, расположен ли сервер в соседнем здании или на другом конце земного шара.

Dell™ PowerEdge™ 2800

Два процессора Intel® Xeon® (тактовая частота 3,60 ГГц, кэш-память 2-го уровня емкостью 2 Мб, шина FSB с тактовой частотой 800 МГц)

ОЗУ 4 Гб (расширяется до 12 Гб) на модулях памяти DDR2 SDRAM с исправлением ошибок

Два жестких диска емкостью 73 Гб с интерфейсом SCSI

Встроенный двухканальный SCSI-контроллер PERC 4/di

7 слотов расширения (2 слота PCI Express с возможностью горячей замены, 4 слота PCI-X (64-разрядный/133 МГц), 1 слот PCI (32-разрядный/33 МГц))

4813 USD*

* Без стоимости доставки и НДС

**Дополнительную информацию о сервере Dell™ PowerEdge™ 2800
Вы можете получить у официального бизнес-партнера DELL—компании КРОК**

111033, Москва, ул. Волочаевская, д. 15 корп. 1

Тел.: (095) 797-4799, факс: (095) 974-2277

www.croc.ru, croc@croc.ru

Просто как **DELL™**

© Корпорация Dell Computer, 2005 г. В зависимости от наличия, цены и технические характеристики указаны по состоянию на дату публикации и могут быть изменены без уведомления. Цены на модернизацию действительны только при покупке системы. Dell, логотип Dell и PowerEdge являются торговыми знаками или зарегистрированными торговыми знаками корпорации Dell. Intel, логотип Intel, Intel Inside, логотип Intel Inside, Intel Centrino, логотип Intel Centrino, Xeon и Pentium являются торговыми знаками или зарегистрированными торговыми знаками корпорации Intel или ее дочерних компаний в США и других странах. Microsoft и Windows являются зарегистрированными торговыми знаками корпорации Microsoft. Корпорация Dell заявляет об отсутствии у нее вещных прав на знаки и названия других производителей. Некоторые программные продукты корпорации Microsoft®, включенные в состав этого компьютера, могут использовать технологические средства защиты от копирования. В этом случае без соблюдения процедур активации такого продукта его использование будет невозможно. Процедуры активации продукта и политика корпорации Microsoft в отношении защиты конфиденциальной информации будут подробно изложены при первоначальном запуске программных продуктов, либо при их переустановке, либо при изменении конфигурации компьютера; при выполнении этих процедур информация может передаваться по Интернету или по телефону (возможно, за звонок будет взиматься плата).



ВЫБЕРИ АВТОМОБИЛЬ ГОДА В РОССИИ 2006

СТАНЬ **ПЕРВЫМ**
В РОССИИ ВЛАДЕЛЬЦЕМ
КОНЦЕПТУАЛЬНО
НОВОГО АВТОМОБИЛЯ
NISSAN NOTE



В 2004 г. ключи от главного приза – автомобиля Nissan Micra получил Николай Гурьянов из Москвы



В 2005 г. главный приз конкурса – Nissan Almera достался Анатолию Лаппа из Оренбурга



ПРОГОЛОСУЙ ПО SMS
ВЫИГРАЙ СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРИЗ



**VIP-ПОЕЗДКУ
НА 2006 FIFA
ЧЕМПИОНАТ МИРА
ПО ФУТБОЛУ**

Найти брошюру конкурса и шины Continental можно в центрах:

Москва:

МВО (095) 777-7778

Росшина-Мастер (095) 995-8030

Картер + (095) 388-9636

Санкт-Петербург:

Нордшина (812) 320-0090

Эксклюзив (812) 325-4721

Екатеринбург:

Римэкс (343) 214-0050

Иркутск:

Байкалшина (3952) 22-5567

Калининград:

Конти (0112) 95-3636

МегаЦентр (0112) 777-555

Ростов-на-Дону:

ТСЦ Покрышкино (8632) 90-5905

Челябинск:

Формула удачи (3512) 91-1754

www.conti-online.ru



**Русский
СТАНДАРТ
БАНК**

ЗАО "Банк Русский Стандарт"
Генеральная лицензия
ЦБ РФ №2289 от 19 июля 2001г.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ СПОНСОРЫ:

benq mobile

с 1 декабря 2005 г. по 1 апреля 2006 г.

Заполни анкету в изданиях,
представляющих конкурс:

**АВТО
ПАНОРАМА**

декабрь, 2005

5 КОЛЕСО

декабрь, 2005

Men'sHealth

январь, 2006

журнал **АВТО
МИР**

январь, 2006

Секрет Фирмы

февраль, 2006

ИЗВЕСТИЯ

февраль, 2006

А также можно проголосовать:

- на сайте **www.automobilgoda.ru**

Генеральный Интернет-партнер



Rambler

WWW.RAMBLER.RU

- С мобильного на WAP-сайте: **http://agwap.ru**

- Отправив по SMS
AUTO пробел **НАЗВАНИЕ МОДЕЛИ**
на номер **1615***

Каждый отправивший получает в подарок
фото авто, **1000-й** – поощрительный приз,
10000-й – специальный приз.

*стоимость: 0,99 у.е. + НДС. Подробности на **http://agwap.ru**

Не пропусти викторину
"Любимая марка" на



При содействии Ассоциации
"Российские автомобильные дилеры"



ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ СПОНСОР



Continental
ШИНЫ РАЗРАБОТАНЫ В ГЕРМАНИИ



дневник наблюдений

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



В ближайшие годы крупнейшие российские водочники могут прибрать к рукам всех мелких производителей в стране

Водочное слияние

Грядущее объединение «ОСТ-алко» и Русской винно-водочной компании (РВВК), о котором стало известно на днях, знаменует начало консолидации на рынке крепких алкогольных напитков. Текст: ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

В случае успеха переговоров между «ОСТ-алко» и РВВК в отрасли появится новый мощный игрок, который благодаря целому портфелю известных брендов («Флагман», «Стольная», «Шустовъ», «Богородская», «Славянка») займет 10% рынка российской водки. Сами компании пока отказываются от комментариев по этому поводу. А президент компании «Русский дом водки» Александр Никишин отмечает, что в тактическом плане большую выгоду из этой сделки извлечет «ОСТ-алко», чей Черногородский завод вскоре может лишиться прибыльного контракта с ФКП «Союзплодоимпорт» по разливу водки «Столичная». ФКП плани-

рует перевести ее на московский «Кристалл». При этом объединение мощностей и дистрибуции с РВВК позволит «ОСТ-алко» еще крепче привязать к Черноголовке премиальный водочный бренд «Флагман», также разливаемый по контракту. А РВВК в свою очередь сможет нарастить заводские мощности и усилить дистрибуцию за счет широкой сбытовой сети «ОСТ-алко». К тому же РВВК эта сеть пригодится для продажи не только водки, но и 200 марок производимых и импортируемых ею вин.

Объединенная компания сможет более эффективно противостоять набирающим все больше силы украинским производителям. Так,

с7

к примеру, крупнейший украинский водочник «Союз-Виктан», который в марте приобрел завод в Подмоскowie, по итогам года должен увеличить объемы реализации водки в России в пять раз. А в следующем году компания намеревается купить еще один завод и полностью перейти на торговлю водкой российского производства.

Объем поставок украинской водки в Россию за девять месяцев нынешнего года вырос на 87% и составил 63 млн дал. В связи с этим недавно Национальная алкогольная ассоциация даже направила Михаилу Фрадкову письмо с просьбой обратить внимание на налоговое регулирование этой сферы, где российские производители оказались в менее выгодных условиях. Но если противостоять нашествию ближайших соседей российские водочники могут за счет лоббирования своих интересов на уровне правительства, то искать управу на монополистские амбиции на алкогольном рынке, которые обнаруживает само государство, им явно уже не у кого. Ведь один из важнейших для производителей водки вопрос — о введении госмонополии на спирт — пока еще не решен. Очевидно, что у них и без того хватает проблем. В частности, с 1 января 2006 года в России вступят в силу новые правила регулирования алкогольного рынка, благодаря которым, как отмечают эксперты, через некоторое время с рынка будут вынуждены уйти небольшие компании.

Объединенная компания сможет более эффективно противостоять набирающим силу украинским водочникам

Впрочем, выдавливание из отрасли мелких игроков, зачастую производящих некачественный алкоголь, началось уже давно. По данным НАА, если в 2000 году в стране работали около 700 предприятий, то в 2004 году их уже 450. Но под эту гребенку могут попасть и добросовестные производители, чей размер просто не соответствует критериям, установленным госрегулятором. Так, по новым правилам производить водку смогут только те компании, чей уставной капитал составляет не менее 50 млн руб., а право торговать ей получают структуры с уставным капиталом не менее 10 млн руб. Для «ОСТ-алко» и РВБК это вполне приемлемые суммы, однако, похоже, перспектива дальнейшего ужесточения государственной политики на алкогольном рынке заставила и эти компании задуматься о создании альянса.

Эксперты расценивают информацию о предстоящем слиянии этих производителей как сигнал о начале консолидации в отрасли. В пользу этого мнения говорит и тот факт, что один из лидеров рынка, питерская «Веда», к 2008 году запланировал в три раза увеличить свою долю на рынке — до 15%, в том числе за счет поглощения небольших производителей. До сих пор российские водочники не считали скупку активов жизненно важной стратегией для развития бизнеса. К тому же в последние годы рынок стагнирует: так, к концу этого года производство водки снизится на 6,4% по сравнению с предыдущим. По прогнозам аналитиков, в результате консолидации на рынке останутся всего несколько крупнейших игроков из числа негосударственных компаний: помимо альянса «ОСТ-алко» и РВБК — московский «Кристалл», «Алко-мир», «Веда», «Топаз» и «Диамант алко». А более мелким игрокам, похоже, придется так или иначе объединять усилия с кем-либо из гигантов. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Ожидаемое объединение крупных производителей крепкого алкоголя «ОСТ-алко» и РВБК.

ПРИЧИНА: Укрепление на российском рынке позиций украинских водочников и ужесточение госрегулирования.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Начало процесса консолидации и укрупнения в отрасли за счет поглощения мелких игроков.

Виртуальная Aldi

Немецкая сеть дискаунтеров Aldi и сотовый оператор E-Plus договорились о совместном проекте: в 2006 году Aldi станет виртуальным оператором сотовой связи. Российские операторы пока далеки от подобных альянсов, хотя те могут спасти их от диктата мобильной розницы. Текст: ПАВЕЛ КУЛИКОВ



Сеть дискаунтеров Aldi отправляется в виртуальный мир

Создавая подразделение MNVO (виртуального оператора сотовой связи), Aldi объединилась с продавцом бытовой электроники Medion. Он будет оказывать Aldi консультационные услуги в области маркетинга и продаж мобильных телефонов. E-Plus предоставит свою сеть связи в обмен на обещание ритейлера подключить 750 тыс. абонентов. Этого количества достаточно, чтобы поддерживать низкие цены: стоимость минуты внутри сети составит 5 евроцентов, вне сети — 15.

Aldi идет проторенной дорогой. В Западной Европе и США насчитывается уже более двух сотен виртуальных операторов с суммарной абонентской базой в несколько десятков миллионов человек. Бизнесом MNVO успешно занимаются уже несколько крупных торговых компаний — Tesco, Carphone, Warehouse, Quelle, но именно начинание Aldi, объединяющей 7,5 тыс. магазинов

в 16 странах мира, знаменует новый этап в развитии операторов связи. Первым была ценовая война, вторым — маркетинговая, теперь операторы стремятся занять лучшее положение в рознице, чтобы быть как можно ближе к потребителям. Розничные точки, где оператор подключает новых абонентов и оказывает услуги, начинают играть не меньшую роль, чем собственная сеть и маркетинговые бюджеты. В этом смысле перед Aldi с ее масштабами открываются беспрецедентные возможности.

На российском рынке операторы осознали значение собственной розничной сети после недавнего конфликта «Мобильных теле-систем» и крупнейших сотовых ритейлеров. Компания оштрафовала своих розничных партнеров за подключение «некачественных абонентов» в Северо-Западном регионе. В ответ ритейлеры стали втрое дороже продавать пакеты

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/EFFIE 2005

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



Билайн®

МТС, подорвав оператору продажи. Теперь операторы пытаются доказать, что могут оказывать влияние на рынок, и ведут с сотовыми ритейлерами скрытую борьбу. По словам директора по продажам «Вымпелкома» Дмитрия Плесконоса, у компании есть программа поддержки мелких региональных продавцов, которые работают под вывеской «Билайн». Они сдерживают влияние ритейлеров-гигантов и предоставляют операторам более достоверные данные о потребителях.

Партнерство операторов и продуктовых розничных сетей — еще один способ «остудить» крупнейших сотовых ритейлеров. Узнав о проекте Aldi Talk, российские ритейлеры оживились. «Мы и так

уже строили планы по созданию MNVO, — говорит гендиректор „Копейки“ Сергей Ломакин, — а теперь поняли, что это возможно». «Копейка» уже готова к переговорам с сотовыми операторами. Впрочем, кроме «Мегафона», никто из российских операторов «большой тройки» не собирается развивать проекты MNVO. Продуктовую сеть «Пятерочка» они тоже не интересуют. «Мы не строим таких планов, — говорит главный исполнительный директор „Пятерочки“ Олег Высоцкий. — Экономика MNVO нам непонятна». Тем временем сотовые ритейлеры сами становятся MNVO. «Евросеть» уже запустила опытную сеть на базе шести мелких операторов связи. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Сеть дискаунтеров Aldi станет виртуальным оператором (MNVO).

ПРИЧИНА: В сотовом бизнесе розничные точки приобретают не меньшее значение, чем сеть и маркетинговые бюджеты.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Российские операторы могут перенять опыт и с помощью MNVO бороться с диктатом сотовой розницы.

Игра на выживание

Игровой холдинг Ritzio Entertainment Group собирает к лету 2006 года разместить до 15% своих акций на LSE. Не исключено, что владельцы компании пытаются таким образом обеспечить сохранность бизнеса. Текст: АЛЕКСАНДР БИРМАН



Для Ritzio Group игра на бирже чревата высокими рисками

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

В стремлении основателей холдинга Ritzio Олега Бойко и Бориса Белоцерковского к «публичности», строго говоря, нет ничего удивительного. На мировом фондовом рынке торгуются акции около 30 американских и европейских игорных домов. Среди российских представителей этой, казалось бы, весьма непрозрачной отрасли Ritzio тоже не одинок.

В начале 2006 года разместить около 10% своих акций на российских и зарубежных биржах собирается питерский «Талион», владеющий несколькими местными казино. А компания «Джекпот», которой принадлежит одноименная московская сеть игровых автоматов (слот-салонов), планировала осуществить IPO еще в 2004 году. Но после трагической смерти гендиректора и одного из совладельцев компании Вячеслава Панькина эти намерения так и не были реализованы.

Зато Ritzio, чья сеть «Вулкан» является прямым конкурентом «Джекпота», последовательно двигался к обозначенной цели, формируя публичную кредитную историю. За прошедший год холдинг дважды разместил кредитные ноты на общую сумму \$170 млн. Если учесть, что Олег Бойко, продав в 2004 году свою долю в «Евразхолдинге», выручил около \$600 млн, трудно предположить, будто его игорная империя остро нуждалась во внешнем финансировании.

Другое дело, что Ritzio выбрал не совсем удачное время для IPO. Озабочившись моральным здоровьем своих сограждан, многие региональные начальники и парламентарии приняли ряд мер, существенно ограничивающих развитие игорного бизнеса. Борьба с засильем казино и слот-салонов сплотила даже известных антагонистов — мэра Москвы Юрия Лужкова и депутата Госдумы Александра Лебедева (оба, кстати, давние недруги Олега Бойко). Первый призвал Мосгордуму подготовить законопроект, сокращающий количество казино с 56 до 30, а слот-салонов — с 40 до четырех в каждом районе. А второй предложил вынести соответствующие заведения за километр от городской черты.

Эти предложения в законе учтены не были, однако действия чиновников все равно ведут к повышению рисков в игровой отрасли. Поэтому при размещении потенциальные покупатели могут не захотеть платить за компанию ту цену, которую сочтут адекватной Бойко и Белоцерковский. Недаром МДМ-банк, давний партнер Ritzio, выпускавший для него кредитные ноты, отказался от организации IPO — эти функции взял на себя «Ренессанс капитал».

Правда, у МДМ хватает проблем и помимо Ritzio. На днях следственный комитет МВД осуществил выемку документов в инвестиционном департаменте МДМ. Другая дружественная Олегу Бойко компания — УГМК, принадлежащая Искандеру Махмудову — стала фигурантом уголовного дела по факту причинения особо крупного ущерба Башкирскому медно-серному комбинату. И, наверное, не случайно бывший деловой партнер Бойко и Махмудова глава «Евраз» Александр Абрамов отошел от оперативного управления и, как поговаривают, отбыл за границу. Абрамову как владельцу публичной компании, существующей в полном соответствии с принципами корпоративного управления, проще совершать такие маневры. Видимо, поэтому Олег Бойко тоже решил форсировать выход Ritzio на биржу. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Владельцы Ritzio Entertainment Group Олег Бойко и Борис Белоцерковский хотят сделать свой холдинг публичной компанией.

ПРИЧИНА: Заметное ухудшение бизнес-среды вокруг Бойко и его деловых партнеров.

ПОСЛЕДСТВИЯ: В случае превращения Ritzio в публичную компанию Бойко легче будет защищать свой бизнес от недружественных поглощений.

Превосходное исполнение



Toyota Corolla



Управляй мечтой. **TOYOTA**

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

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (095) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (095) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (095) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (095) 105-0055; Тойота Центр Серебряный Бор (095) 721-3370; Тойота Центр Отрадное (095) 780-7878; Тойота Центр Шереметьево (095) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автото (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (8432) 18-4318. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595. **ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ:** Алматы: Тойота Центр Алматы (3272) 503-210; Тойота Центр Жетісу (3272) 979-666.

Товар сертифицирован

Авторизованные сервисные станции: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Киселевск:** Тойота Центр Киселевск (38464) 51-450. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. Toyota напоминает вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о вашей безопасности и безопасности ваших близких.

ПОВОРОТ

В преддверии либерализации рынка акций «Газпрома» две ведущие немецкие финансовые группы — Deutsche Bank и Allianz — могут стать крупнейшими совладельцами российского газового концерна.

Блицкриг перед либерализацией

Совет директоров Газпромбанка (ГПБ) принял решение о продаже свыше 30% акций этого кредитного учреждения немецкому Dresdner Bank, входящему в Allianz. За блокпакет ГПБ Dresdner Bank придется заплатить более \$800 млн. За эту сумму немцы получают возможность принять участие в управлении банком, являющимся не только «газпромовским» депозитарием, но и — с недавних пор — основным инвестиционным агентом концерна. Напомним, что именно ГПБ «подготовил плацдарм» для вхождения «Газпрома» в энергетику. Кроме того, есть основания предполагать, что ГПБ по-прежнему принадлежит пакет акций концерна. Не говоря уже о том, что в номинальном держании ГПБ находится около 34% газпромовских акций. Показательно то, что в инвестдепартаменте Dresdner Bank отрицают наличие «стратегического интереса» к самому ГПБ.

В отличие от своего конкурента, Deutsche Bank объясняет покупку «Объединенной финансовой группы» (кстати, согласно условиям сделки, этот брэнд со следующего года вообще перестанет существовать) исключительно стремлением развивать профильный бизнес в России. Однако ОФГ — тоже не чужая «Газпрому» компания. Она участвовала в организации сделок по приобретению газовым концерном «Сибнефти» и продажи 10,8% акций самого «Газпрома» «Роснефтегазу». Кроме того, ОФГ



до недавнего времени являлась номинальным держателем 7% акций «Газпрома». Причем недоброжелатели обвиняли ОФГ в том, что она в обход действовавших до последнего времени ограничений позволяла нерезидентам приобретать акции «Газпрома».

После долгожданной либерализации эти ограничения будут сняты. Иностранцы смогут беспрепятственно покупать акции «Газпрома». Очевидно, благодаря симпатиям, которые российский президент еще со времен своей службы в разведке питает ко всему немецкому, у Deutsche Bank и Dresdner Bank появилась возможность встретить наступление часа X во всеоружии. □

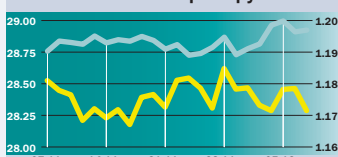
ЦИФРА

\$14

млрд — в хищении этой суммы следователи Генпрокуратуры обвинили адвоката Павла Ивлева, который в 2001–2003 годах защищал интересы «Юкоса». Следователи уверены, что Ивлев, проживающий в настоящее время в Нью-Йорке, действовал в составе организованной группы. На днях Басманный суд Москвы выдал санкцию на арест юриста. По мнению же Ивлева, обвинение «абсурдно и не соответствует не только действительности, но и здравому смыслу», поскольку похищенная, по версии следователей, сумма «превышает доходы ЮКОСа за 2001–2003 год», подтверждаемые компанией PricewaterhouseCoopers. Иными словами, считает адвокат, служители Фемиды «сфабриковали обвинения». Ивлев уверен, что истинным поводом для предъявления обвинения стал его отказ давать показания против экс-главы ЮКОСа Михаила Ходорковского. Он также не исключил, что в ближайшее время давлению со стороны прокуратуры подвергнутся и другие свидетели, отказавшиеся выступить против Ходорковского. □

БИРЖА

Динамика курса доллара США по отношению к евро и рублю



■ курс рубля к доллару США
■ курс доллара США к евро
Источник: Reuters; Банк России

АМЕРИКАНСКОЙ ВАЛЮТЕ на прошлой неделе так и не удалось установить новый ценовой рекорд.

Напомним, что всего за несколько дней курс доллара вырос сразу на 15 коп. и достиг отметки 29 руб. (в последний раз американская валюта столько стоила в октябре прошлого года). Однако практически сразу же рост прекратился. Виною тому стало обнародование статистической информации о снижении стоимости рабочей силы в США. В результате доллар подешевел: его цена стабилизировалась на уровне

не 28,9 руб. Аналитики считают, что американской валюте такое понижение пошло даже на пользу, поскольку после него можно ожидать дальнейшего укрепления. И теперь международные валютные рынки ждут заседания Федеральной резервной системы США, которое должно состояться 13 декабря, и установления новых процентных ставок.

Кстати говоря, одновременно с долларом пошли вверх и котировки евро. Вслед за укреплением на мировых биржах курс евро впервые с начала ноября превысил отметку в 34 руб. и на ММВБ.

Однако особых успехов европейской валюте добиться не удалось, и ее рост также быстро замедлился. В целом, как отмечают аналитики, в ближайшее время особых изменений курсов как евро, так и доллара не предвидится. Отчасти сдерживает рынок и политика Центробанка, который все активнее удерживает от сильных курсовых колебаний не только рубль, но теперь и евро. Для этого неделю назад ЦБ на 5% увеличил долю евро в бивалютной корзине установления курса валют. Теперь на евро в ней приходится 40%, а на доллар — 60%. □

ГДЕ ДЕНЬГИ

ПО ПОДСЧЕТАМ «Мосэнерго», чтобы Москва не осталась без электричества, необходимо срочно изыскать 47,2 млрд руб. Эти средства необходимо направить на удвоение мощности столичной энергосистемы к 2020 году. После крупнейшей аварии на подстанции Чагино в мае этого года, а также недавних удручающих прогнозов главы РАО ЕЭС Анатолия Чубайса о возможном отключении московских предприятий зимой из-за изношенности энергомощностей, такие запросы «Мосэнерго» не вызвали возражений столичного правительства. Однако вопрос о том, где найти средства, остается открытым. «Мосэнерго» готово взять на себя лишь часть затрат — 21 млрд руб. Еще 7,1 млрд планируется занять у ЕБРР. Кто же предоставит еще 20 млрд, пока неясно. Впрочем, не исключено, что часть дефицита будет восполнена за счет столичного или федерального бюджета. □

ЗАКОН

Налогоплательщиков признают невиновными

Депутаты Государственной думы проголосовали за введение в Налоговый кодекс статьи о «презумпции невиновности налогоплательщика», чтобы сократить количество необоснованных нападков на бизнес со стороны налоговых служб. Суть нововведения в том, что теперь объявить компанию виновной в налоговом правонарушении можно только при наличии

До тех пор пока вина не установлена, налоговые органы не имеют права отказывать находящимся под подозрением предпринимателям в возмещении налога

доказательств, полученных в установленном НК порядке. До тех пор пока вина не установлена, налоговые органы не имеют права отказывать находящимся под подозрением предпринимателям в возмещении налога или терроризировать их бесконечными проверками. Помимо этого статья запрещает «закрепление ярлыков»: если компания провинилась один раз, это не значит, что ее добросовестность можно ставить под сомнение в «иных налоговых правоотношениях». Представители бизнеса надеются, что новация за-

ставит налоговые службы относиться к ним с большим уважением. Но в Минфине рекомендуют не обольщаться: ни к какому улучшению декларации о добросовестности не приведут, а только запутают отношения между налоговыми органами и бизнесом. □

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Михаил КАСЬЯНОВ, бывший премьер-министр РФ

заявил, что посвятит все свое время «созданию широкой демократической коалиции» на базе Демократической партии России (ДПР). Экс-премьер, объявивший о своих политических амбициях еще в начале года, наконец определился с выбором партии, во главе которой намерен вернуться во власть. Ни СПС, ни «Яблоко», которые не раз предлагали Касьянову стать их лидером, его не заинтересовали. Однако выбор в пользу некогда влиятельной (именно ДПР в 1991 году помогла Борису Ельцину стать первым президентом России), но сейчас почти забытой партии может стимулировать разлад в рядах российских демократических сил и серьезно помешать их консолидации. Последнее заявление экс-премьера уже вызвало недовольство лидеров СПС и «Яблока» Никиты Белых и Григория Явлинского, которые ясно дали понять, что не горят желанием встать под знамена ДПР. «Говорить о том, что эта коалиция должна быть создана на базе ДПР, как минимум очень смело и преждевременно», — отметил Белых. Как считают политологи, бесконечные разногласия могут попросту похоронить идею создания демократической коалиции и выдвижения Касьянова на президентских выборах в 2008 году в качестве единого кандидата. Пока поддержать его и вступить в ДПР согласилась лишь Ирина Хакамада. □

КТО КОГО

Есть порох в пароходстве

Крупнейшему речному пароходству страны ОАО «Волготанкер» удалось одержать промежуточную победу в тяжбе с прокуратурой и налоговиками.

На днях Верховный суд отменил санкцию Самарского областного суда на арест трех топ-менеджеров «Волготанкера», которые сейчас находятся в Лондоне. Он определил, что решение об аресте должен был вынести не областной, а районный суд. Последний как раз и оказался на стороне «Волготанкера».

Противостояние пароходства и госорганов длится уже полтора года. Прошлым летом самарская прокуратура обвинила «Волготанкер» в уклонении от уплаты налогов в 2002–2003 годах. А в этом году против семи топ-менеджеров пароходства были возбуждены уголовные дела по обвинению в мошенничестве и отмывании доходов.

В самом пароходстве преследование со стороны налоговых органов напрямую связывают с «делом ЮКОСа»: до 2000 года опальная нефтяная компания была владельцем 60% акций «Волготанкера» и основным эксплуатантом пароходства. Мнение, что пароходство повторит судьбу бывшего акционера, укрепилось после того, как осенью этого года прокуратуре удалось арестовать 76% акций «Волготанкера». Однако исход «пароходного дела» по-прежнему неясен. □



ТИМОФЕЙ ЯРКОМБЕК

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

Windows в клетку

Компании Microsoft удалось ввести практику сурового наказания за использование пиратского «софта» и в России. В большинстве западных стран за продажу и использование контрафакта преступникам грозят крупные штрафы и лишение свободы. В России же им удавалось отделаться только штрафом или условным сроком.

Однако на днях руководитель информцентра ростовской компании «Сервис+» Павел Сахо был приговорен к году лишения свободы за нелегальную установку ПО Microsoft и Autodesk. А еще в 2004 году два топ-менеджера фирмы «Альфа компьютерс» были приговорены к полугодовому лишению свободы. Но добиться реального срока для пиратов непросто. Как поясняет юрист компании Legas Андрей Зеленин, для этого нужно найти доказательства того, что злоумышленник получил прибыль от распространения контрафактного ПО, чем нанес ущерб правообладателю. При этом суд, скорее всего, приговорит пирата к тюремному заключению, только если тот нанес особо крупный ущерб — на сумму свыше 250 тыс. руб. □

ЧУЖОЙ КАРМАН



Китайский антидемпинг

Правительство Китая решило начать борьбу со злоупотреблениями своих компаний на зарубежных рынках. Министерство торговли КНР намерено ужесточить законы по противодействию демпингу. Цель — добиться сокращения сальдо внешнеторгового баланса Китая. По итогам первой половины 2005 года этот показатель вырос на 823% по сравнению с аналогичным периодом 2004 года и составил \$54,2 млрд. Столь быстрый рост объемов внешней торговли может привести к дисбалансу в экономике страны и ограничить возможности китайских властей по регулированию внутреннего рынка. Правительство КНР намерено увеличить закупки сырья и оборудования за рубежом, а также стимулировать zahraniчные инвестиции китайских компаний. Антидемпинговые меры также направлены на нормализацию отношений КНР и ВТО. Занижение цен — одна из самых частых претензий к китайским компаниям. За последние два года в отношении компаний из КНР было начато более 70 антидемпинговых расследований. □

ИТОГИ НЕДЕЛИ

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Компании не решаются начинать работы над новыми проектами»



Александр ЕРМОШКИН,
президент холдинга «Оптима инвест»

— АССОЦИАЦИЯ СТРОИТЕЛЕЙ РОССИИ представила в Совет Федерации проект поправок в федеральный закон «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов». Вроде бы совсем незначительное событие, однако некоторые положения закона способны почти полностью парализовать целую отрасль. Это, например, касается ограничений в привлечении инвестиций на этапе предпроектных и проектных работ. Заемный капитал на данном этапе строительства теперь можно привлечь лишь от банков, что весьма дорого и сопровождается резким повышением себестоимости квадратного метра. Другой альтернативой становятся так называемые «серые» схемы.

В законе, в частности, говорится о введении норматива, касающегося наличия собственных денежных средств у застройщика. Сегодня на жилищном рынке России в основном работают мелкие и средние застройщики. Собственного капитала у них может не хватить, и в отрасли начнется глобальный передел, в результате она будет, по сути, монополизирована небольшим числом компаний.

Что же происходит сейчас? Компании не решаются начинать работы над новыми проектами. Многие коллеги-девелоперы «заморозили» начавшиеся было стройки, а квадратный метр у других подорожал сразу на 25%. Все это отнюдь не способствует улучшению инвестиционного климата в отрасли и стране. В итоге миллионы долларов, которые могли бы инвестироваться гражданами, останутся вне экономики, не будут работать. Исполнение закона в его нынешней редакции приведет к удорожанию строящегося жилья на 35–45%. Инвесторам стало неинтересно вкладывать средства в строительство жилья эконом-класса, и этот сектор ляжет на плечи государства. А реализация национального проекта «Доступное жилье» в таких условиях будет затруднительной. □

ГЛАВНЫЕ СОБЫТИЯ

НЕСМОТЯ НА ПРОТЕСТЫ ПРАВИТЕЛЬСТВА, ДЕПУТАТЫ ПРОГОЛОСОВАЛИ ЗА ВВЕДЕНИЕ В НАЛОГОВЫЙ КОДЕКС «ПРЕЗУМЦИИ ДОБРОСОВЕСТНОСТИ НАЛОГОПЛАТЕЛЬЩИКА»

БЫВШИЙ ПРЕМЬЕР-МИНИСТР МИХАИЛ КАСЯНОВ ЗАЯВИЛ, ЧТО НАМЕРЕН ЗАНЯТЬСЯ «СОЗДАНИЕМ ШИРОКОЙ ДЕМОКРАТИЧЕСКОЙ КОАЛИЦИИ» НА БАЗЕ ВОЗГЛАВЛЯЕМОЙ ИМ ДЕМОКРАТИЧЕСКОЙ ПАРТИИ РОССИИ

ПРАВИТЕЛЬСТВО КНР РЕШИЛО НАЧАТЬ БОРЬБУ С ДЕМПИНГОМ, КОТОРЫМ КИТАЙСКИЕ КОМПАНИИ ЗАНИМАЮТСЯ НА ЗАРУБЕЖНЫХ РЫНКАХ

DEUTSCHE BANK, НА ДНЯХ ВЫКУПИВШИЙ 60% АКЦИЙ ОФГ, РАССМАТРИВАЕТ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫЙТИ НА РОССИЙСКИЙ РОЗНИЧНЫЙ РЫНОК. ОДНОВРЕМЕННО СТАЛО ИЗВЕСТНО, ЧТО DRESNER BANK ПРИОБРЕТЕТ ТРЕТЬ АКЦИЙ ГАЗПРОМБАНКА НА СУММУ НЕ МЕНЕЕ 23,2 МЛРД РУБ.

МЕНЕДЖЕРЫ «ВОЛГОТАНКЕРА» ОДЕРЖАЛИ ПРОМЕЖУТОЧНУЮ ПОБЕДУ В СПОРЕ С НАЛОГОВИКАМИ. ВЕРХОВНЫЙ СУД ОТМЕНИЛ ВЫДАННУЮ В ОКТЯБРЕ САНКЦИЮ НА ЗАКЛЮЧЕНИЕ ПОД СТРАЖУ ТРОИХ УПРАВЛЕНЦЕВ

Мы дарим 50 подарков каждому новому абоненту!

При покупке новогоднего комплекта «Билайн»
в «Евросети» до 31 декабря 2005 года –
получите в подарок **50 sms**
и поздравьте всех своих друзей с Новым годом!

Подробные условия акции на www.euroset.ru
Количество комплектов ограничено.



связь оправдывает средства
Евросеть
единая справочная
/495/ 777-77-10
интернет-магазин
www.euroset.ru

МОЖНО ВСЕ В КРЕДИТ

КРЕДИТ НА ВАШИХ УСЛОВИЯХ:

Вы сами выбираете удобную для Вас сумму ежемесячного платежа!

- минимальная сумма кредита - 3000 руб.
- первоначальный взнос от 10% от стоимости товара
- период кредитования от 4 месяцев до 2 лет по Вашему выбору из предлагаемых банком вариантов
- среднее время оформления кредита в «Евросети» по итогам ноября 2005 года – всего 15 минут!

Узнавайте подробные условия программ потребительского кредитования банков-партнеров
у продавцов-консультантов "Евросети".

Время проведения акции с 15 по 31 декабря 2005 года.
ООО «Хоум Кредит энд Финанс Банк». Лицензия Банка России № 316 от 31.03.03.

специальное предложение: ЧЕРНЫЙ ЦВЕТ



NOKIA 6680
2 камеры

16499 руб.



NOKIA 6681

15499 руб.



LG F 2300

6499 руб. + ПОДАРОК
алкотестер



LG B 2100

4399 руб. + ПОДАРОК
наручные часы



LG B 2000

3599 руб. + ПОДАРОК
говорящий брелок
или сумка

MOTORAZR V3



16999 руб.

товар сертифицирован



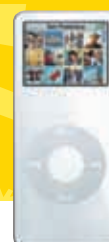
Телефон DECT
Hagenuk
Classico

2449 руб.



Телефон DECT
Philips 121

1149 руб.



Apple iPod
Nano 4 Gb

8690 руб.



Apple iPod
Nano 2 Gb

6990 руб.



Kodak
EasyShare V550

10590 руб.



CASIO
Exilim EX-Z110

7990 руб.



Canon
PowerShot A520

6690 руб.



OLYMPUS C315

5790 руб.

Цены действительны на дату публикации.
Уточняйте цены у продавцов-консультантов "Евросети".

количество подарков ограничено

Microsoft удалось не только на Западе, но и в России поставить на поток вынесение обвинительных приговоров за использование пиратских копий программных продуктов компании. На днях еще один российский предприниматель получил тюремный срок за установку контрафактного ПО на компьютеры клиентов (см. материал на стр. 14). Нужно ли сажать распространителей пиратской продукции?



ВАРВАРА ПОЛЯКОВА

Роман Петренко,
генеральный директор
телеканала ТНТ:

— Я сторонник очень жестких мер по отношению к пиратам. И считаю, что стоит посадить если не всех, то хотя бы большую их часть. Ведь то, чем они занимаются, — преступление. А главное правило для снижения числа преступлений — неотвратимость наказания. Многим людям, не вовлеченным в сферу авторских прав и собственности, кажется, что это преступление лишь умозрительно. Это не так. Пиратство — реальное экономическое преступление, которое наносит существенный урон не только экономике страны, но и производителям и правообладателям аудио-, видео- и ПО-продукции. И таким образом делает большое количество проектов абсолютно нецелесообразными.

Олег Новиков,
генеральный директор
издательства «Эксмо»:

— На мой взгляд, производство контрафактной продукции — это экономическое преступление, соответственно, и меры воздействия должны быть экономическими. Государство должно в законодательном порядке регламентировать вопросы ответственности за производство контрафактной продукции, сделав ее продажу экономически невыгодной. Контрафакт существует до тех пор, пока на него есть спрос. Если государству удастся уравнивать в правах производителей лицензионной и производителей пиратской продукции (причем последних — с помощью четко определенных штрафов), тогда и в тюрьму сажать никого не придется. В данной ситуации экономические методы воздействия могли бы быть более действенными.

Олег Нестеров,
генеральный директор
звукозаписывающей
компании «Снегири
Музыка»:

— Однозначно да. Нет никакого различия между тем, что и как человек ворует — залезает ли в дом, вытаскивает ли кошелек у прохожего или тиражирует чужую авторскую собственность на продажу. В последнем случае он не только ворует, но еще и пользуется плодами чужого труда в личных интересах. Подобная ситуация зачастую

очень негативно влияет на судьбы правообладателей, которые порой, рискуя вложить в производство последние деньги, теряют все.

Роман Алимов,
генеральный директор
агентства «Точка роста»:

— Сажать бессмысленно: пока экономический стимул будет настолько велик, пиратство неизбежно. Здесь мы имеем ситуацию, аналогичную игровому рынку. Пока «1С», «Бука» и другие не начали выпускать лицензионные игры по 100–150 руб., рынок был полностью пиратским, поскольку российский потребитель не может платить по \$30–70 за игру и по \$20 — за CD. Эластичность спроса зависит от цены. Поэтому производители аудио- и видеопродукции должны идти путем производителей компьютерных игр. Что, впрочем, и происходит: выпуск лицензионных CD по разумной цене для распространения только на территории РФ и СНГ.

Александр Лемчик,
управляющий директор
департамента
структурного и налогового
консалтинга «Prado
Банкир и консультант»:

— Государство должно вмешиваться и привлекать нарушителей к наказанию в виде лишения свободы только при нанесении ими особо крупного финансового ущерба, способного повлиять на экономи-

ческие и политические устои государства. При этом для эффективной борьбы нужно привести в соответствие законодательство, регламентирующее ответственность за нарушение авторских и смежных прав. Накануне присоединения России к ВТО власти хотят показать эффективно выстроенную систему борьбы с нарушителями авторских прав, основанную на мировых стандартах, однако Россия пока не готова к этим стандартам.

Алексей Синев,
управляющий директор
РГ «Модус»:

— Вопрос не только больной, но уже давно перезревший. Те, кто предлагает повременить с принятием каких-либо репрессивных мер, каждый раз приводят уже набившие оскомину ссылки на бедность населения, на необходимость учета возможных негативных откликов в обществе. Да и опыт Китая не раз выдвигался как обоснование призыва отложить решение наболевшей проблемы на будущее. Но ключевая проблема, при всей обоснованности таких доводов, все-таки не в этом. Вопрос лежит в плоскости соблюдения общих принципов. Если Россия собирается стать цивилизованной страной, она должна решиться на непопулярные меры.

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



РАО “ЕЭС РОССИИ”

Наш вклад в будущее отечественной науки

ЕЖЕГОДНЫЙ КОНКУРС

НОВАЯ ГЕНЕРАЦИЯ

- поддержка талантливых молодых ученых,
- содействие профессиональному росту научной молодежи,
- поощрение творческой активности молодых исследователей.



С 2002 года лауреатами конкурса на лучшую курсовую работу по энергетике стали 65 студентов.
С 2004 года 55 молодых ученых получили дипломы и премии конкурса “Новая Генерация”.

ЗАЯВКА НА УСПЕХ



В Лондон за престижем

Капитализация «Арбат Престижа» по итогам IPO на Лондонской бирже может составить примерно \$400 млн.

Во столько оценил сеть ее основатель и основной владелец Владимир Некрасов, которого не смущает ни почти вдвое меньший оборот компании, ни скепсис аналитиков.

По заявлению главы компании, в конце следующего года 20% акций сети будут размещены на Лондонской фондовой

Сомнительно, что компанией с оборотом около \$250 млн может заинтересоваться крупный западный инвестконсультант

бирже и одной из российских площадок. По оценкам Некрасова, компании удастся выручить за них \$75–80 млн. Таким образом, стоимость сети составит примерно \$400 млн. Полученные от размещения средства планируется направить на экспансию в регионы и приобретение других игроков.

Как заявил Некрасов, соорганизатором IPO станут «Тройка Диалог», в прошлом году купившая 40% ее акций, и какой-либо западный консультант — к примеру, Morgan Stanley.

Как отмечают аналитики, у «Арбат Престижа» есть шанс добиться успеха в Лондоне. Российский рынок товаров для конечного потребителя считается в мире одним из наиболее динамично развивающихся. К тому же ни одно из проведенных в последнее время IPO российских ритейлеров нельзя назвать неудачным. Однако амбиции Некрасова выглядят чрезмерными: сомнительно, что компанией с оборотом около \$250 млн заинтересуется такой крупный инвестконсультант, как Morgan Stanley. Необоснованной выглядит и оценка Некрасовым стоимости сети. По мнению аналитиков, российский рынок косметической розницы высококонкурентен и растет медленнее других потребительских секторов, поэтому капитализация компании будет зависеть от выручки, которая пока не достигает объявленного Владимиром Некрасовым уровня в \$400 млн. □

ЦИФРА

500

млн евро

намерен инвестировать Банк Москвы в проект по производству мелованной бумаги, использующейся для печати гляцевых журналов. С помощью подобных вложений, по некоторым оценкам, можно построить производство мощностью около 200 тыс. тонн в год, которое позволит России на 50% сократить импорт мелованной бумаги, превышающий сейчас 400 тыс. тонн в год. Производить бумагу Банк Москвы намерен в Вологодской области. Соответствующее соглашение с руко-

водством региона на днях было подписано представителями банка. При этом, как отметил замдиректора инвестиционных проектов Банка Москвы Александр Токарь, четкого бизнес-плана пока нет. Однако это не помешало банку договориться с поставщиком оборудования для будущего завода. По словам Токаря, им станет немецкий концерн Voith, который владеет технологией, позволяющей значительно удешевить производство. Как отмечают аналитики, вероятнее всего для производства бумаги будет приобретен расположенный в Вологодской области Сокольский ЦБК, тем более что его представители не исключают возможность скорой продажи предприятия. □

ТРЕНД

Крупнейшие российские проекты по созданию «частных городов»

Проект	Стоимость	Площадь построенного жилья
«Балтийская жемчужина»	\$1,25 млрд	1,1 млн кв. м
«Рублево-Архангельское»	\$3 млрд	2,7 млн кв. м
Спортгород «Уралсиба»	\$1 млрд	750 тыс. кв. м

Источник: данные «Секрета фирмы»

лением компании «Знак», владеющей большими земельными участками в Подмоскowie. Пока проект на начальной стадии: не разработана архитектурная концепция и не определены механизмы финансирования. О нем известно немного, но аналитики полагают, что востребованное северо-западное направление, наличие социальной инфраструктуры и спортивно-развлекательных комплексов обеспечат покупательский спрос.

Проект «Уралсиба» — далеко не первое начинание в сфере строительства автономных «таунхаусов» в окрестностях Москвы и Петербурга, так что уже можно говорить о формировании новой тенденции и даже отдельного сектора строительства городов-спутников (см. материал на стр. 46). Об аналогичных замыслах объявила и «Нафта-Москва», собиравшаяся строить автономный частный элитный город между Рублево-Успенским и Новорижским шоссе на 2,7 млн кв. м жилья, но потом проектом заинтересовался «Базэл» Олега Дерипаски, который и выкупил строительный бизнес «Нафты». Проект «города Дерипаски» масштабнее уралсибовского и оценивается в \$3 млрд. □

Город-спортплощадка

Количество проектов по созданию мини-городов в последнее время растет как на дрожжах.

В 2006 году строительство мини-города в Подмоскowie начнет финансировать «Уралсиб». На территории площадью 300 га предполагается построить 750 тыс. кв. м жилья, объем инвестиций оценивается в \$1 млрд. В городе предполагается своя инфраструктура — школы, детские сады, поля для гольфа и даже ипподром. Строительство будет вестись на земле, находящейся под управ-

КТО КОГО

AmEx под «Русским стандартом»

«Русский стандарт» официально стал первым и единственным российским банком, эмитирующим карты American Express.

Другим работавшим с AmEx банком отныне придется стать агентами «Русского стандарта» и, следовательно, выдавать своим клиентам карты под его брендом. При этом основными держателями карт American Express являются VIP-клиенты. Поэтому не удивительно, что российским банкам эта идея не нравится. Некоторые из них предложили AmEx сохранить старую систему распространения карт или наделить их полномочиями, аналогичными «Русскому стандарту».

Первое предложение платежная система, судя по всему, уже отвергла, а переговоры о выпуске карт под другими брэндами еще не завершены. «Если в ближайшее время AmEx не назовет новых партнеров, подписанию агентского соглашения с „Русским стандартом“ банки предпочтут перевод своих VIPов на продукты других систем», — считает зампредправления Инвестсбербанка Максим Чернущенко. Что касается «Русского стандарта», по словам Чернущенко, хотя банку и удалось получить доступ к более состоятельным клиентам, количество привлеченных таким образом держателей карт вряд ли будет велико. □



ЗАМЕНЫ

ДЖОН БОНД, который в ближайшее время уходит с поста председателя совета директоров банковской группы HSBC, уже успел найти себе новое место работы. Телекоммуникационная группа Vodafone объявила, что 68-летний председатель совета директоров лорд Изн Маклорин в июле 2006 года уйдет в отставку, а Бонд станет его преемником. Маклорин начал работать в Vodafone в 1997 году в качестве независимого директора. В дальнейшем он дважды занимал пост председателя совета. Кстати, Бонд ранее также был независимым директором Vodafone. На посту главы совета ему предстоит добиваться благосклонности инвесторов, недовольных нынешней политикой группы, капитализация которой постепенно уменьшается.

ФЕРДИНАНД ПИХ, председатель наблюдательного совета Volkswagen, стал причиной громкого скандала в Германии. Инвестиционная компания Tweedy Browne заявила, что снизит объем инвестиций или вообще уйдет с немецкого рынка, если Пих не покинет свой пост. Tweedy Brown, владеющая 1% акций VW, присоединилась к другим акционерам VW, среди которых правительство земли Нижняя Саксония (ей принадлежит 18,2% акций компании). Tweedy Brown обвиняет Пиха в злоупотреблении своим положением в связи с тем, что он является одним из основных акционеров Porsche, которая этой осенью стала крупнейшим совладельцем Volkswagen, приобретя 18,6% акций концерна. Это не первый случай, когда иностранные акционеры пытаются уволить топ-менеджеров немецких компаний. В мае 2005 года иностранные инвесторы вынудили Вернера Зайферта покинуть пост исполнительного директора Deutsche Boerse. В июне Гай Вайзер-Пратт, владелец 6,5% акций IWKA, инициировал увольнение исполнительного директора компании Ганса Фара. □

ТРИ ВОПРОСА



Крупнейший российский оператор интернет-кафе Safemax решил выйти в сегмент корпоративного питания (кейтеринга). Первым шагом стало открытие в Москве одноименных кофейни и столовой. Генеральный директор Safemax **Владислав Беляев** объяснил «Секрету Фирмы», почему компания решила заняться новым бизнесом.

«Секрет фирмы»: Кейтеринг — это ваша реакция на замедление развития рынка интернет-кафе?

Владислав Беляев: В Safemax половина продаж приходится на еду и напитки, поэтому фактически мы всегда занимались «общепитом». Сейчас мы просто трансформируем этот бизнес в отдельное направление. Спрос на услуги интернет-кафе был и остается достаточно стабильным. Не оправдались лишь многочисленные прогнозы безудержного роста в этом секторе рынка, но это вовсе не означает, что на нем наступил кризис.

СФ: Каковы ваши планы в отношении кейтерингового проекта и за счет каких средств вы собираетесь его финансировать?

ВБ: Кроме уже запущенных в офисном центре «Европа билдинг» кофейни и столовой мы собираемся открыть заведения аналогичного формата в еще двух крупных центрах. Для развития проекта будут привлечены средства акционеров и, возможно, займы от банков.

СФ: А какая судьба ждет интернет-кафе? Повлияет ли диверсификация на это направление вашего бизнеса?

ВБ: Кейтеринг — совершенно отдельный проект, который никак не повлияет на бизнес сети интернет-кафе Safemax. Эта сеть будет развиваться дальше. □

ЧУЖОЙ КАРМАН

FORD MOTOR CO, второй по величине американский автопроизводитель, намерен закрыть в США около 10 заводов по сборке автомобилей и производству комплектующих, а также сократить 25–30 тыс. рабочих мест в Северной Америке в течение пяти лет. Пойти на это компании пришлось из-за снижающейся рентабельности бизнеса, ставшей следствием роста цен на сырье и увеличения расходов на медицинские страховки сотрудников. Без вычета налогов убытки североамериканского подразделения Ford с начала этого года составили \$1,4 млрд. В январе следующего года компания собирается представить план реструктуризации бизнеса.

Ford Motor — не единственный американский автопроизводитель, испытывающий серьезные проблемы. Другой автогигант — General Motors к концу 2008 году тоже планирует избавиться от избыточных мощностей, закрыв 12 заводов и сократив 30 тыс. рабочих мест.

COCA-COLA приняла решение после 15-летнего перерыва вернуться в Афганистан. На днях в этой разоренной многолетними войнами стране открылся завод компании по производству напитков Coke, Sprite и Fanta. Все инвестиции в строительство были привлечены афганской франчайзи Coca-Cola Habib Gulzar Non-Alcoholic Beverages Firm.

Планируется, что к середине будущего года фабрика сможет обеспечить напитками Coca-Cola все основные города и села Афганистана. В год предполагается производить более 4 млн ящиков продукции. По словам директора по операционной деятельности афганской компании Али-ус-Саджад Хана, на фабрике будут постоянно работать 600 человек. При этом она поможет создать еще 8 тыс. рабочих мест на смежных производствах — например, изготовлении картона, пробок для бутылок и других материалов.

«**КАЗАХМЫС**», казахская компания, занимающая 10-е место в мире по производству меди, в ближайшее время может войти в британский фондовый индекс «голубых фишек» FTSE 100. «Казахмыс» стала первой и на сегодня единственной компанией постсоветского пространства, которая будет включена в список новичков индекса. Ожидается, что она займет в новом списке 88-е место. Кстати говоря, российские компании не могут попасть в список FTSE 100, поскольку по правилам британского фондового рынка они имеют право размещать на LSE только депозитарные расписки, но не обыкновенные акции.

В октябре «Казахмыс» провела размещение 30,5% акций, по итогам которого ее оценили во внушительную сумму \$4,5 млрд. Примеру медного гиганта уже последовали и некоторые другие казахские компании. В конце октября Max Petroleum — нефтедобывающая компания, базирующаяся в Казахстане, — получила около \$100 млн в результате размещения акций в Лондоне и Франкфурте. А в конце ноября золотодобывающая компания «Казахголд» разместила на LSE 28% своих акций, что позволило ей привлечь \$197 млн. В 2006 году провести IPO намерены еще несколько казахских компаний. □

РУССКИЕ ИДУТ



Рекламное размещение

Бум IPO перекинулся на совершенно неожиданные сегменты рынка.

На прошлой неделе российское BTL-агентство IMSG первым среди своих коллег разместило 13,9% акций на альтернативной площадке Лондонской фондовой биржи AEM. IPO прошло довольно успешно: за свои акции IMSG получило \$11,8 млн. Таким образом, рынок оценил всю компанию в \$100,3 млн, что сильно удивило отраслевых экспертов (оборот IMGS в 2004 году составил всего \$21 млн). По словам вице-президента Ассоциации коммуникационных агентств России Владимира Евстафьева, даже у компаний-представителей смежного сегмента медиарынка, размещавших свои акции на Лондонской бирже, капитализация была меньше. В частности, в 2002 году РБК за 16% своих акций выручил около \$13 млн. Соответственно, капитализация всей компании на момент размещения составила \$83 млн.

Как говорит основатель и совладелец IMSG Грег Тэйн, размещение позволит агентству лучше составить план расширения компании на развивающихся рынках, в том числе путем слияний и поглощений.

Несмотря на то, что первопроходцем стала компания, работающая в не самом большом сегменте рекламного рынка, эксперты полагают, что это может послужить началом экспансии российских фирм, занимающихся бизнес-услугами, на мировой рынок. □

РАСКЛАД СИЛ

Магазин на экране

ИНТЕРНЕТ-ХОЛДИНГ RAMBLER НАМЕРЕН ИЗМЕНИТЬ СИТУАЦИЮ НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ОНЛАЙН-ТОРГОВЛИ. Компания запускает собственный интернет-магазин.

Как сообщила «Газета.ру», условное название проекта — «Гипермаркет Rambler». Как точно будет называться магазин, пока неизвестно. В нем будут представлены 250 тыс. товаров в одиннадцати потребительских категориях. Такой формат является новым для российского рынка. Первый интернет-гипермаркет Marex.ru открыл осенью этого года холдинг eHouse. Магазин торгует бытовой и офисной техникой, компьютерами и комплектующими к ним, книгами, музыкой, видео и парфюмерией.

РАБОТА НАДОШЛА

Deeptour залег на дно

На днях крупный туроператор Deeptour, специализирующийся на массовых направлениях (Египет, Тунис и Турция), свернул свою деятельность как минимум до весны, чтобы определить дальнейшую судьбу бизнеса. Большинство участников рынка полагают, что демарш был инициирован Межбизнесбанком, два месяца назад купившим 50% акций этой компании, кото-

рая в последнее время испытывала серьезные трудности. Накануне сделки с Межбизнесбанком Ассоциация турецких отельеров внесла Deeptour в черный список злостных неплательщиков. По наблюдениям других игроков, Deeptour всегда проводил на туррынке агрессивную политику, анонсируя продажи большого количества дешевых туров. Поначалу Deeptour удалось войти в десятку лиде-

ров по продажам на массовых направлениях, но скоро компания оказалась в кризисе из-за низкой рентабельности. Последней надеждой Deeptour был Межбизнесбанк, решивший купить долю в турфирме ради расширения клиентской базы и, возможно, последующей выгодной перепродажи западному туроператору. Однако банк, похоже, ознакомившись с делами Deeptour, решил сделать паузу, чтобы определить курс дальнейшего развития компании. □



DPA/PHOTAS

ИСКЛЮЧЕНИЕ ИЗ ПРАВИЛ

Реклама по таксофону

МГТС запустила беспрецедентный для российского телекоммуникационного рынка проект. Она разрешила пользователям таксофонов бесплатно звонить на любой московский номер. Но за это придется прослушать рекламу какой-либо компании. В течение месяца услуга «Рекламный звонок», к которой подключат примерно 5 тыс. таксофонов МГТС, будет предоставляться в тестовом режиме.

С помощью этой услуги, предлагаемой совместно с «Зеброй телеком», МГТС пытается увеличить свои доходы от таксофонного бизнеса. В последние годы она уже вводила дополнительные сервисы: посредством таксофонов можно было выходить в интернет,

посылать SMS, звонить с использованием банковских карт. Но к улучшению ситуации это не привело. В 2003 году прибыль от звонков с таксофонов составила 221,5 млн руб., а в 2004 году сократилась до 152 млн руб.

Инициаторы проекта ссылаются на успешный опыт западных стран, однако в России эту идею воспринимают скептически. За год можно получить не больше 23 млн рекламных контактов. Причем стоимость такой рекламы высока: \$0,1–0,15 за контакт. Очевидно, еще и по этой причине услугой пока не заинтересовалась ни одна компания, и первыми рекламодателями пришлось выступить самим МГТС и «Зебра телеком». □

ПРИБЫЛИ И УБЫТКИ

580,778 млн руб. составила чистая прибыль ОАО «Таганрогский металлургический завод» («Тагмет») за девять месяцев 2005 года. При этом еще в прошлом году «Тагмет» был убыточным. Чистый убыток за аналогичный период 2004 года — 132,291 млн руб. Руководство компании объясняет рост выручки увеличением объема реализованной продукции, снижением ее себестоимости и оптимизацией непроизводственных затрат. Напомним, что «Тагмет» наряду с Волжским, Синарским и Северским трубными заводами входит в состав АО «Трубная металлургическая компания», занимающего 60% рынка труб для нефтегазового комплекса и 42% производственного рынка труб всех видов.

НА 62,5% ВЫРОСЛА ЗА ДЕВЯТЬ МЕСЯЦЕВ ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ «Связьинвеста» по сравнению с аналогичным периодом прошлого года и составила 22,6 млрд руб. Выручка компании составила 153,4 млрд руб., что на 14,5% больше, чем в прошлом году. При этом расходы также увеличились на 13,7% — до 113,7 млрд руб. «Связьинвест» — монополист на рынке электросвязи. В состав компании входят семь крупнейших операторов местной связи и единственный в России оператор дальней связи «Ростелеком». Количество абонентов, пользующихся услугами «Связьинвеста», достигло 35 млн человек и, по словам генерального директора Валерия Яшина, в дальнейшем будет расти. □

Гипермаркеты, создаваемые eHouse и Rambler, могут составить серьезную конкуренцию игрокам-одиночкам. eHouse — крупнейший игрок российского рынка интернет-коммерции. Объединение всех магазинов холдинга в одной «витрине» может усилить их позицию на рынке. Rambler летом этого года провел IPO в Лондоне и привлек около \$40 млн. Теперь компания располагает значи-

тельными финансовыми ресурсами, которые позволят создать сетевой гипермаркет, способный быстро стать одним из лидеров сегмента. Сегодня на рынке доминируют магазины, специализирующиеся на одной товарной категории. К примеру, Ozon.ru, продающий книги, видео- и аудиосредства. Оборота магазина в первой половине 2005 года увеличился на 40% по сравнению с аналогич-

ным периодом прошлого года и превысил \$15 млн. По данным НАУЭТ и CNews Analytics, общий объем онлайн-торговли в России за первые шесть месяцев этого года составил \$385 млн. Прогноз на весь 2005 год — \$770 млн. Но пока на онлайн-торговлю приходится менее 1% от общего розничного товарооборота. Для сравнения, в США эта цифра составляет уже 14–15%. □

Крупнейшие российские интернет-магазины

Компании, магазины	Оборот, \$ млн
Ozon.ru (книги, видео- и аудиопродукция)	30
003.ru (электроника и бытовая техника)	6
eHouse (Dostavka.ru — компьютерная техника, Aromat.ru — косметика и парфюмерия, Kenga.ru — товары для детей, Bolero.ru — книги)	50

Источник: данные «Секрета фирмы»

В интервью «Секрету фирмы» в июле этого года (СФ №28/2005) глава правления REWE Group **Ахим Эгнер** уверял, что откроет в России всего несколько новых супермаркетов «Билла» и не будет запускать другие торговые форматы. Однако теперь его планы серьезно изменились.

Оживить «Билла»

ТЕКСТ: СТАНИСЛАВ МНЫХ

Ахим Эгнер утверждал, что у REWE Group несколько иной подход к развитию бизнеса, чем у других сетей в России и за рубежом: «Он более скрупулезный и аккуратный. Мы стремимся выстроить прочный фундамент и только затем переходим к возведению здания».

Именно поэтому Эгнер весьма аккуратно анонсировал планы REWE по дальнейшему развитию бизнеса в России. В частности, он заявил, что по поводу расширения торгового формата «Билла» и запуска в России новых форматов из арсенала REWE не принято никаких решений.

Между тем, как стало известно в начале декабря, REWE собирается вывести на российский рынок сеть мелкооптовых центров Selgros Cash & Carry, которую она развивает в Европе на паритетных началах с Otto Group. По некоторым данным, REWE провела переговоры с холдингом «Марта», который с прошлого года является ее партнером по развитию сети «Билла». Как полагают эксперты, «Марта» будет или приобретать помещения под мелкооптовые центры, или, скорее всего, строить их самостоятельно, поскольку под магазины формата Selgros (средняя площадь 10 тыс. кв. м) найти готовые помещения в Москве и регионах довольно сложно. Таким образом, на нашем рынке Selgros может составить конкуренцию немецкой Metro, петербургской «Ленте» и «Мегамарту» (компания «Юнилэнд»).

На днях вице-президент «Марты» **Алексей Линьков** заявил, что в течение ближайших трех лет холдинг планирует открыть 150 магазинов «Билла» в Москве и Петербурге и такое же количество новых торговых точек сети «Гроссмарт» в областных центрах, а также приобрести существующих торговых операторов.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА REWE Group стала первой иностранной компанией, купившей российскую розничную сеть. В июле 2004 года REWE, третья по величине торговая компания Германии, подписала соглашение с холдингом «Марта» о создании в России СП «Билла». Согласно условиям соглашения, 75% акций «Билла» принадлежит REWE, занимающей оперативным управлением, и 25% — «Марте», в ведении которой находятся строительство и приобретение недвижимости для запуска новых магазинов, а также получение лицензий и налаживание взаимоотношений с госструктурами. Сейчас в Москве работают 18 магазинов «Билла».



В ближайшие три года сеть «Билла» станет почти в 10 раз больше

В настоящее время холдинг ведет переговоры по этому поводу с несколькими региональными сетями. В июльском интервью **СФ** Эгнер заявлял, что в первую очередь REWE собирается расширять «Билла» посредством органического роста. Но, похоже, со временем руководством компании стало очевидным, что только за счет поступательного развития «Билла» не удастся реализовать серьезные амбиции — выбиться в число лидеров российского розничного рынка.

Объявление о грандиозных планах может быть своеобразным реверансом «Марты» в адрес REWE. «Почти все многочисленные поглощения, кото-

рые «Марта» провела в этом году, были сделаны под «Гроссмарт» (сеть, принадлежащая «Марте». — **СФ**), а развитие «Билла» практически затормозилось», — отмечает управляющий партнер сети магазинов «у дома» «Гастрономчик» **Дмитрий Потапенко**. Не исключено, что «Марта» решила форсировать развитие «Билла», чтобы REWE не захотела выйти из партнерства и строить сеть самостоятельно. При этом, добавляет Потапенко, очевидно, что увеличить в ближайшие годы сеть «Билла» на 150 магазинов нереально: для этого ни в Москве, ни в Петербурге нет достаточного количества свободных площадей. **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

РЕФОРМАТОР

возвращение банкира → с33
ниши → с40

Ультралиберал **Каха Бендукидзе** недавно продал свой российский бизнес, но еще не решил, куда вложить вырученные деньги. Возможно, вскоре министр по координации реформ Грузии Бендукидзе совсем уйдет с деловой и политической сцены.

„Чтоб никто не донимал“

текст:

максим
котиниллюстрация:
евгений
дудин

КАХА БЕНДУКИДЗЕ родился 20 апреля 1956 года в Тбилиси. Закончил биологический факультет Тбилисского госуниверситета, аспирантуру МГУ. С 1981-го работал в Институте биохимии и физиологии микроорганизмов АН СССР. В 1990-м акционировал компанию «Биопроцесс», через год вместе с Московской нефтяной биржей учредил АО «Народная нефтяная инвестиционно-промышленная евроазиатская корпорация» (НИПЕК). В 1993-м «Биопроцесс» выиграл аукцион по продаже акций «Уралмаша», на его базе был создан холдинг «Объединенные машиностроительные заводы». В 1998-м Бендукидзе занял пост гендиректора ОМЗ. В 2004 году ушел в отставку, был назначен министром экономики Грузии, а затем — министром по координации реформ. В ноябре 2005-го продал принадлежавшие ему 25% акций ОМЗ. Холост, детей нет.

Бывший российский олигарх **Каха Бендукидзе** говорит, что продает все, кроме совести. Сейчас он, например, продает свою родину. На сайте www.privatization.ge объекты продаж можно изучить досконально. Особо крупные даже сфотографированы.

Реализуются несколько десятков разнородных предприятий. Среди них Варкетильский винный завод (стартовая цена \$750 тыс.), АО «Мрамор», производящее облицовочные плиты (\$70 тыс.) и автогараж в Цаленджикском районе (\$1,12 тыс.).

Масштабная публичная распродажа грузинского госимущества — часть программы реформ Бендукидзе. Месяц назад известный предприниматель продал акции холдинга «Объединенные машиностроительные заводы» (ОМЗ), который в течение многих лет пытался превратить в частую машиностроительную корпорацию, конкурентоспособную на мировом рынке. Скорее всего, реализация «стратегического объекта» совершена в интересах госкомпаний.

Бендукидзе, который всегда говорил, что не понимает термина «стратегический объект», стал министром Грузии по координации реформ, уехал из России и инвестировать в российскую экономику больше не хочет. Только на родине он получил возможность воплотить в жизнь свои идеи.

Реформируя грузинское государство по принципам корпоративного управления, Бендукидзе намерен уже через два года добиться цели: реформы завершить, министерство экономического развития за ненадобностью расформировать, а самому наконец обрести свободу, потому что никто больше не будет от него зависеть.

Что лучше золота

КАК-ТО К КАХЕ АВТАНДИЛОВИЧУ ПРИШЕЛ ЧЕЛОВЕК, который искал денег, чтобы на них добывать золото. Этот человек извлекал золото из отходов. Он долго рассказывал про добычу золота из отходов, пока Каха Автан-



ПОСЛЕ ДЕСЯТИ МИЛЛИОНОВ человек становится индифферентен к потребительским свойствам денег. На жаргоне Силиконовой долины это называется *fuck your money*, то есть „иди на фиг”

дилович не взял калькулятор и не подсчитал, что на вложенные \$11 тыс. человек мог извлечь килограмм золота. Килограмм золота стоил \$11 тыс.

— Как же так? — не понял Каха Автандилович.

— Вы не понимаете! — возразил человек. — Это же золото!

— Не понимаю, — согласился Каха Автандилович. — Вот смотрите, есть килограмм золота и есть \$11 тыс., что лучше?

— Конечно, золото! — сказал человек.

И Кахе Автандиловичу стало все ясно. Он понял, что человек фетишист, и денег ему не дал.

Думал о стоимости

РОССИЙСКИХ ОЛИГАРХОВ БЕНДУКИДЗЕ НАЗЫВАЕТ «старшими товарищами», потому что они гораздо богаче его. Несмотря на разницу капиталов, то ли из-за стратегической важности ОМЗ, то ли из-за немалого политико-экономического веса владельца холдинга, Каха Автандилович прежде и сам входил в пул олигархов.

Ходорковский, Абрамович, Бендукидзе — еще три года назад эти фамилии маршировали на газетных строчках в одном ряду. Сейчас Ходорковский сидит в Краснокаменске, Абрамо-

вич занят британским футболом, а Бендукидзе руководит реформами в Грузии.

Люди выстраивают эти события в одну парадигму и говорят, что продать ОМЗ и покинуть Россию олигарха вынудили в рамках программы равноудаления олигархов и ползучей национализации стратегических объектов. Бендукидзе говорит, что продать ОМЗ он и сам хотел.

— Не, ну сколько можно, слушайте! — восклицает Каха Автандилович, сидя в своем министерском кабинете. — Нельзя же все время заниматься одним и тем же делом.

Десять лет Каха Бендукидзе занимался экскаваторами и атомными станциями, и всем казалось, что это особая бизнес-страсть. Но был строгий расчет: когда все скупали нефтяные вышки, Бендукидзе использовал метод ковровой приватизации — приобретал крупные, негосударственные, невысокотехнологичные, непривлекательные для других предприятия. Так и получилось, что стал скупать машиностроение.

Сейчас он говорит, что с самого начала «думал о стоимости». Когда ОМЗ одной из первых российских компаний разместила акции на Западе — четверть акций за \$38 млн, делать это стало совсем просто. Думать о стоимости значит не быть фетишистом и заниматься бизнесом затем, чтобы его потом продать.

— Зачем человек, у которого есть десять миллионов, рискует, чтобы сделать сто? — размышляет Бендукидзе. — Что у тебя десять миллионов, что сто — икры ты можешь съесть одинаковое количество. И выглядишь одинаково. После десяти миллионов человек становится индифферентен к потребительским свойствам денег. На сленге Силиконовой долины это называется *fuck your money*, то есть «иди на фиг», — переводит Бендукидзе. — После десяти миллионов деньги становятся просто мериллом успеха. Капитал — это уже вопрос игры. Как олимпиада: занял первое место — и очень доволен, радуешься.

— А у вас такая же мотивация?

— Нет-нет, меня Бог миловал, — улыбается Каха Автандилович. — У меня исключительно потребительская: чтоб иметь деньги и чтоб никто не донимал.

Сначала Бендукидзе ушел в отставку с поста руководителя ОМЗ: он думал, что ОМЗ объединится с «Силowymi машинами» и он не будет больше управлять предприятием, оставшись только акционером, капитал будет расти, а его никто донимать не будет. Слияние не состоялось, а новый президент Михаил Саакашвили предложил вернуться на родину, откуда Бендукидзе уехал в 20 лет, и помочь Грузии стать страной с развитой экономикой. О том, что он согласился, поскольку родине захотелось помочь, Бендукидзе не сказал ни слова. Ему предложили — он согласился.

— Это же серьезный шаг — из бизнесмена в чиновники.

— Не знаю, я не почувствовал серьезности. Я человек несерьезный, — говорит Каха Автандилович.

Он вернулся в Грузию, а потом продал свои 25% ОМЗ (по оценкам, за \$40 млн), производящей оборудование для атомной энергетики и горной промышленности, — компании, которая начиналась с «Уралмаша» с оборотом \$3 млн, а теперь имеет оборот в полмиллиарда.

Такая красивая вещь

КАХА АВТАНДИЛОВИЧ ПОЛТОРА ГОДА ЖИЛ в гостинице Marriott, потому что не мог себе найти хорошего дома. В Грузии трудно найти дом, чтобы был хороший и чтобы в нем были газ, электричество и горячая вода.

Деньги имеют право на труд!



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

Паевые инвестиционные фонды

Индивидуальное доверительное управление

Пенсионные накопления

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

ЕСЛИ ЗАТОР — полиция вмешивается. А так, чтобы стояли люди на дорогах и вымогали деньги,— этого нет”

Пока Каха Автандилович жил в Marriott, вечера он проводил в холле гостиницы, где назначал встречи. Часто можно было наблюдать, как Каха Автандилович беседует с человеком, а другие люди сидят в креслах и ждут своей очереди.

Но потом он нашел дом, который ему понравился, и договорился, что будет там жить и платить хозяину деньги. Каха Автандилович хотел бы купить этот дом, но хозяин не хотел продавать.

— Как же можно обменять такую красивую вещь на деньги,— сказал хозяин.— Продам только из уважения к вам.

— Из уважения ко мне не надо,— ответил Каха Автандилович.

Книжки про Буратино

ГРУЗИЯ — МАЛЕНЬКАЯ СТРАНА. С маленькими деньгами, которые выглядят как автобусные билетки, и маленькой революцией, которая выглядит как удачный ребрендинг правительства. Годовой бюджет Грузии — около \$1 млрд, 15% формируется из международных кредитов и грантов. Президент Грузии пишет заметки для Financial Times.

Что делает такой большой человек, как Бендукидзе, в такой маленькой стране?

— Мы снизили таможенную ставку с 30% до 12%, НДС — с 20% до 12%, сократили численность госаппарата — в некоторых министерствах почти в три раза,— перечисляет Каха Автандилович. Глаза у него закрыты, только иногда он открывает их, фокусируется на собеседнике, а потом снова закрывает. Все это не мешает ему, однако, говорить без остановок.

На столе перед Кахой Автандиловичем — аэрофотосъемка очередного гособъекта, который скоро будет выставлен на продажу. За спиной — полупустые книжные стеллажи и дартс. На часах — около десяти вечера, окно кабинета Бендукидзе — одно из немногих горящих в здании государственной канцелярии.

Сначала Бендукидзе назначили главой министерства экономического развития, но оно занимается слишком рутинными делами, а изменения должны были затрагивать многие другие подразделения правительства. И бывшего олигарха, возглавлявшего компанию, в которой работали 43 тыс. человек, сделали министром по координации реформ с аппаратом из 25 человек.

Гостей здесь угощают водой Rach Springs, потому что сам Бендукидзе родом из Рачи, области в Грузии — часах в четырех езды на машине от Тбилиси. Разрешают пить из горла, потому что Каха Автандилович тоже из горла пьет.

Его аппарат похож не на министерство, а на молодую грузинскую веб-студию, арендующую несколько комнат в госучреждении. Министерский дресс-код не соблюдает не только Бендукидзе, но и его подчиненные, разгуливающие в рубашках навыпуск. Каха Автандилович приходит на работу в одиннадцать, а то и в три дня и часто засиживается до поздней ночи.

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

Чтобы попасть на первый этаж этого государственного учреждения, в единственном работающем лифте надо нажать цифру три, а перед выходом можно изучить ассортимент киоска и купить красочные детские книжки про Белоснежку или Буратино.

Так и будет

КОГДА КАХА АВТАНДИЛОВИЧ НАЧАЛ РАСПРОДАЖУ ЗЕМЕЛЬ, его стали часто критиковать. Одни говорили, что нельзя продавать пограничные земли, потому что в случае войны там не смогут пройти танки. Другие считали, что нельзя продавать леса, потому что хозяева лесов не пустят к себе партизан и партизанской войны не будет. А один парламентарий сказал, что очень любит вкусные помидоры и поэтому он против приватизации.

— Связь какая? — спросил Каха Автандилович.

— Появятся крупные хозяйства, начнется интенсивное земледелие, и люди начнут выращивать урожайные сорта, а самые вкусные помидоры выращивать перестанут, — ответил парламентарий.

— Может быть, так и будет, — сказал министр.

Диснейленд для бизнесменов

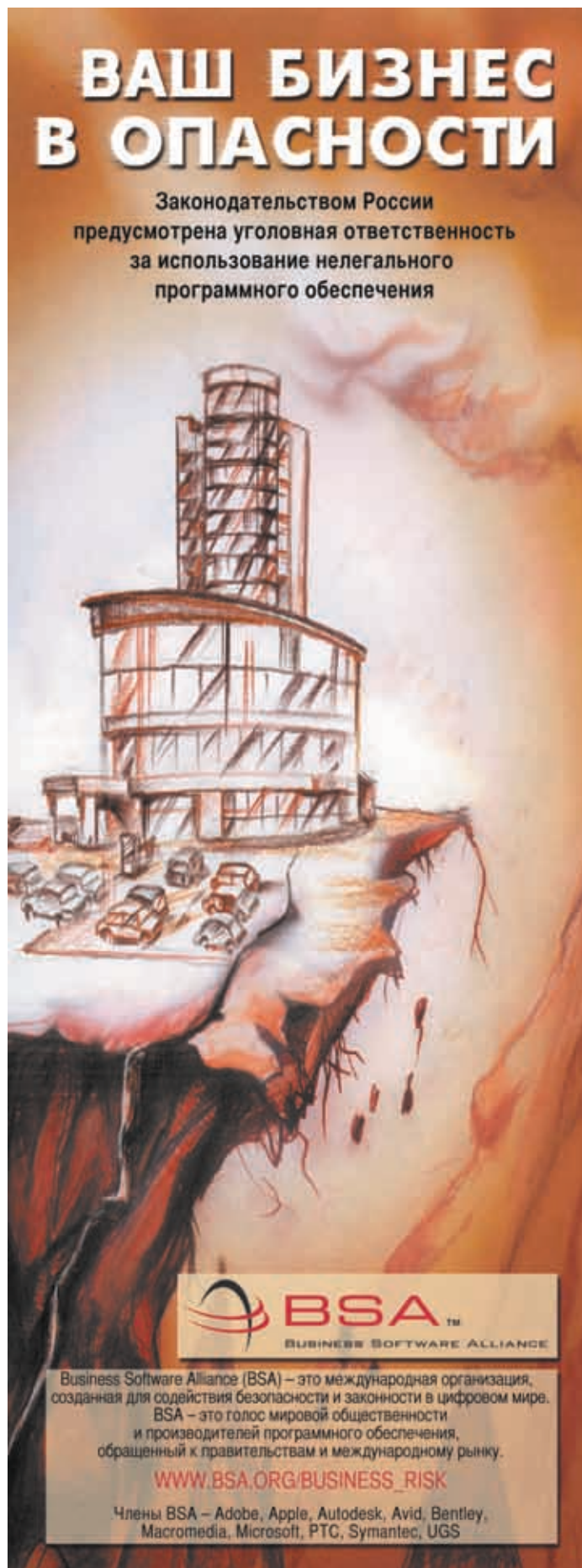
КОГДА БЕНДУКИДЗЕ БЫЛ РОССИЙСКИМ ОЛИГАРХОМ, он участвовал в жизни страны. Ходил по журналистам в «порывах социального негодования». Клеймил вертикальную интеграцию, валютное регулирование, НДС и «вредное ископаемое» — нефть. В РСПП разрабатывал либеральные законы. Читал лекции в Высшей школе экономики и писал статьи в деловые журналы, в одной из которых даже предлагал продать Сбербанк иностранцам.

Оказавшись по другую сторону баррикад, Каха Автандилович получил возможность реализовать идеи на практике: в своих реформах Бендукидзе опирается на богатый корпоративный опыт реформирования машиностроительного холдинга.

Когда-то на ОМЗ он провел масштабную реструктуризацию, чтобы сосредоточиться на основных бизнесах, а непрофильные процессы вывести на аутсорсинг. Грузинское правительство также выводит процессы на аутсорсинг: чтобы, например, министерство природы не само проектировало защитные сооружения, а покупало услугу на рынке. Тогда чиновники смогут сосредоточиться на основной задаче.

Если послушать Бендукидзе, то можно подумать, что основная задача чиновников — создать Диснейленд для бизнесменов. Для этого от всей госсобственности надо избавиться, потому что государство не может ею эффективно управлять. Некоторые налоги необходимо снизить, другие — отменить вовсе, чтобы сделать страну инвестиционно привлекательной. Любые ограничения, включая ограничения для иностранного капитала, требуется снять, а точки соприкосновения государства с бизнесом сократить до минимума, чтобы избежать коррупции.

Если все это сделать, то экономика будет расти на 6% в год в течение 50 лет, считает Бендукидзе. Не удивительно, что его с такой программой заклеили «грузинским Чубайсом», а местные радикалы окружили его машину и даже однажды плюнули в него. Программа вызывает много споров и у парламентского большинства: назначенные новым правительством руководители госпредприятий не приветствуют их продажу, да и многих грузин волнует, что все поля и предприятия скупит российский капитал. «Ну скупит, и что?» — меланхолично спрашивает Бендукидзе. Большую часть времени он тратит на приобщение людей к своим либеральным идеям.



**ВАШ БИЗНЕС
В ОПАСНОСТИ**

Законодательством России
предусмотрена уголовная ответственность
за использование нелегального
программного обеспечения

BSA™
BUSINESS SOFTWARE ALLIANCE

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

WWW.BSA.ORG/BUSINESS_RISK

Члены BSA — Adobe, Apple, Autodesk, Avid, Bentley, Macromedia, Microsoft, PTC, Symantec, UGS



— Можно проводить только те реформы, которые поддерживаются обществом, — поясняет Каха Автандилович, поднимается с кресла, долго обходит большой стол, усаживается за компьютер и некоторое время изыщно стучит по клавиатуре, которая выглядит под его руками как детское пианино.

— Тяжелые политические последствия российской приватизации объясняются как раз тем, что общество реформы не поддержало, — продолжает Бендукидзе, встает и возвращается в кресло. — Когда мы реформировали ОМЗ, мы два раза в год выезжали из России в теплое место дней на пять. В эти дни где-то 120 человек топ-менеджеров обсуждали вопросы реорганизации компании. Я уверен, что без таких обсуждений не получилось бы толкового результата. Соучастие в реформах и возникновение чувства собственности на изменения — важная часть для обеспечения изменений.

Изобретательный мат

КОГДА КАХА АВТАНДИЛОВИЧ ПРИШЕЛ выступать на телепередачу «Арчеванис звгарзе» («На грани выбора»), ему нужно было отвечать на вопросы и объяснять необходимость приватизации компании «Авиастроитель». Один бизнесмен и парламентарий долго задавал вопросы, Каха Автандилович отвечал, но ответы парламентария не нравились, и он в конце концов сказал Кахе Автандиловичу:

— Вы обманываете народ!

— Пошел на ...! — сказал Каха Автандилович по-русски.

— Сам пошел на ...! — тоже по-русски ответил парламентарий.

Потом про Каху Автандиловича говорили, что это было очень изобретательно — послать парламентария на чужом языке, потому что на своем это было бы слишком оскорбительно, а на чужом получилось даже смешно.

Укрепление взглядов

ВЫСТУПЛЕНИЯ НА ТЕЛЕВИДЕНИИ, доклады в парламенте и индивидуальные консультации приносят результат: реформы идут.

Бендукидзе говорит, что удалось отменить целую массу идиотских ограничений. Упрощена система регистрации компаний. Количество разрешений и лицензий, необходимых для ведения бизнеса, сокращено в шесть раз. Лицензии на природопользование выдаются на аукционной основе, и их можно бу-

дет даже продавать. Принимается новый закон о труде: по нему трудовые отношения определяются в общем-то не законом, а договором между компанией и работниками. Уже распроданы крупнейшие госпредприятия. Бендукидзе настоял, чтобы реализовывались они не на конкурсе красоты — за обещание инвестиций, а за деньги. Среди покупателей гонконгские, казахские, австрийские, британские и российские компании. Приватизация уже принесла казне \$190 млн.

Приватизация сельхозземель должна не приносить государству деньги, а сформировать новый рынок. Осенью началось осуществление одного из самых крупных проектов, который готовил аппарат Бендукидзе. Каждый арендатор может выкупить всю арендуемую им землю по цене в несколько раз ниже рыночной.

Кроме того, в Грузии действует 100-процентная амортизация на инвестиции. Теперь инвестор, вложивший, например, в грузинское предприятие \$1 млн, не будет платить налога на прибыль, если его доход не превысит \$1 млн.

— Даже если сейчас все реформы остановятся, это уже не будет экономической драмой, мы заложили хороший фундамент, — говорит Бендукидзе с закрытыми глазами. — Но лучше, если они продолжатся. Лучше, если мы снизим до нуля импортные пошлины, найдем со следующего года возможность еще больше снизить НДС, еще более упростим систему лицензирования. Все это обсуждается. Вопрос только в том, прямо сейчас сделать или чуть позже.

Став политиком и взявшись воплощать свои идеи в жизнь, Бендукидзе не передумал и взглядов своих не изменил.

— Мои взгляды только укрепились, — говорит Каха Автандилович. — Еще больше я убежден в том, в чем был убежден последние годы моей жизни.

Быть может, это судьба. Строить в России большой бизнес в стратегической отрасли, продать его государству — и найти небольшой оазис, в котором либеральные ростки дают быстрые и сильные всходы. Но проросли бы они в большом мире?

В Грузии милиция, названная полицией, не берет взятки. Конечно, помогло не имя, а принятые управленческие меры. Дорожную полицию расформировали. «Если затор, полиция вмешивается, — поясняет Каха Бендукидзе. — А так, чтобы стояли люди на дорогах и вымогали деньги, этого нет». Полицейским стали платить \$230 в месяц — для Грузии хорошие деньги. Но, возможно, главная мера такова: 85% личного состава уволили и набрали новых людей. Страшно даже представить, чем бы обернулась попытка провести похожую операцию в России.

Проблемы роста

В ДЕТСТВЕ КАХА АВТАНДИЛОВИЧ учился в школе и ходил на уроки природоведения. Как-то ему поручили вырастить фасоль. Каха Автандилович посадил фасоль и стал ждать, когда она вырастет. Через несколько дней из земли появился стебель. Но Каха Автандилович решил, что стебель растет слишком медленно, и решил ему помочь. Он очищал кожуру, открывал почки и расправлял листья. Но это не помогло. Несмотря на все усилия, фасоль не только не стала быстрее расти, но и вовсе расти перестала. Потом она засохла, а Каха Автандилович не выполнил задание.

Такая вот флуктуация

ЕСЛИ ВСЕ БУДЕТ ХОРОШО, через полтора года Бендукидзе сможет выполнить свое обещание, данное при возвращении в Гру-

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.

зию: сделать так, чтобы министерство экономики было не нужно. К лету 2007 года его можно будет упразднить, так же как, например, министерство энергетики.

Министерства нужны, по мнению бывшего олигарха, только на тех направлениях, где есть проблемы. Энергетика — это бизнес, такой же, как другие. «Нет же нигде министерства штатов», — говорит Бендукидзе. Его собственная должность в государственной канцелярии тоже может быть упразднена, а значит, закончится карьера немолодого реформатора.

Маловероятно, что Каха Автандилович вернется в большой российский бизнес. У него осталась доля в перестраховочной компании «Москва Ре», но в тяжелой промышленности вряд ли найдется место для ультралиберала Бендукидзе. Это сложно объяснить логически или экономически, но в России всегда за приступом либерализма следовал «государственнический» откат. Впрочем, сам Бендукидзе не склонен драматизировать нынешнюю ситуацию.

— Это все потому, что после приступа либерализма не может наступить приступ либерализма, ну такая вот флуктуация, ничего страшного, — говорит бывший олигарх. — Конечно, если Россия возьмет курс на ползучую национализацию, ничего хорошего не будет. Если ОМЗ будет частью какой-то государственной машины, компании придется несладко. Но я никакого сожаления или ностальгии не испытываю. Не хочу уже инвестировать в такой бизнес, о котором надо каждый день бегать и думать: зачем? Буду свободным человеком. Ни от кого не буду зависеть. И от меня никто не будет зависеть.

Чужие деньги

КОГДА КАХА АВТАНДИЛОВИЧ БЫЛ ОЛИГАРХОМ, он изучал жизнь миллиардеров. Ему было интересно, на что тратят деньги богатые. Всем ведь интересно, на что они тратят, но не все могут спросить. А Каха Автандилович мог. Он стал расспрашивать старших товарищей. Выяснилось, что чем больше денег у человека, тем меньше он тратит. Например, самая большая потребительская покупка Михаила Ходорковского — 11 га леса. Ходорковский приобрел себе лес, чтобы гулять в нем и чтобы охрана не волновалась, когда он гуляет. Бендукидзе говорит, что о самых крупных покупках других олигархов рассказать пока нельзя.

Медленно тратить

СОВЕРШЕННО НЕПОНЯТНО, чем будет заниматься независимый Бендукидзе на досрочной пенсии, ведь он известен скромными потребительскими предпочтениями. Самой крупной личной инвестицией сам Каха Автандилович называет свой переезд в Грузию: гостиница Marriott была больно дорогая.

— Ничего-ничего, сейчас мы все придумаем и будем тратить, но медленно, я человек прижимистый, — смеется Бендукидзе.

— Займетесь виноделием?

— Я вино не пью. А чтобы заниматься потребительскими продуктами, надо свою продукцию любить.

— А что вы любите?

— Хорошую кровяную колбасу. Но вряд ли можно создать большой бизнес на колбасе. Еще — хорошие кожаные портфели. Вот, может, буду заниматься производством кожаных портфелей. **СФ**



представляет

Компания года® 2005

ЛАУРЕАТЫ НАЦИОНАЛЬНОЙ ПРЕМИИ В ОБЛАСТИ БИЗНЕСА



ПРОМЫШЛЕННОСТЬ

- ТЭК: ОАО «ТНК ВР Менеджмент»
- ВПК: НПО «Иркут»
- Автомобилестроение: Группа «СОК»
- Металлургия: Группа «СУАЛ»
- Химическая промышленность: Корпорация «Тольяттиазот»
- Строительство: MIRAX GROUP
- АПК: Группа компаний «Союз-Виктан»
- Пищевая промышленность: ЗАО «КАРАТ»

УСЛУГИ

- Бизнес услуги: Глав Уп ДК при МИД России
- Потребительские услуги: Спутниковая компания «НТВ ПЛЮС»
- Логистика и грузоперевозки: ОАО «Российские Железные Дороги»
- Компания в сфере высоких технологий: Компания «Голден Телеком»
- Транспорт: ОАО «Аэрофлот - Российские авиалинии»
- Телекоммуникации: ЗАО «Компания ТрансТелеКом»
- Розничная торговля: Группа компаний «Перекресток»
- Лизинговая компания: ЗАО «Премьер-Лизинг»
- Торговая сеть: Холдинг «Марта»
- Туризм: «Натали Турс»

ФИНАНСЫ

- Банк года: Банк Русский Стандарт
- Управляющая компания года: PIGLOBAL Asset Management
- Инвестиционная компания года: «Брокерский дом Открытие»
- Страховая компания года: Компания «РОСНО»
- Паевой инвестиционный фонд: УК «Максвелл Эссет Менеджмент»

СПЕЦИАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Деловая репутация: Компания «Евросеть»
- Открытие года: Бюро Недвижимости «Агент 002»
- Наиболее динамично развивающаяся компания: Компания ООО СПСР-Экспресс
- За создание и вывод бренда на рынок: БАНК УРАЛСИБ
- Лучший менеджмент: Компания ЗАО «НБ-Ретал»
- Лучший маркетинг: МЕДИАГРУППА «Южный регион»
- За привлечение иностранных инвестиций в Россию: UBS Brunswick
- Возрождение отрасли: ЗАО «Рослифт»
- Лидер отрасли: Компания «Консультант плюс»

- За успешную стратегию в бизнесе: ООО «Русская чайная компания»
- За привлечение средств населения в экономику России: Компания «Тройка Диалог»
- Потенциал и перспектива: СК «ОРАНТА»
- За высокое качество: Сеть магазинов «Снежная Королева»
- Прорыв года: ОАО «НОВАТЭК»
- Новое имя в Luxury индустрии: VIVA Exclusive
- За формирование новых стандартов качества жизни: РЕЗИДЕНЦИИ БЕНИЛЮКС
- За эффективную инвестиционную политику: Компания «РК-Газсервис»

- За эффективную политику диверсификации: Управляющая компания «КИТ Финанс»
- За глобальную модернизацию: ЗАО «Скай Линк»
- За вклад в развитие отрасли (финансовый рынок): ЗАО «СЕКВОЙЯ КРЕДИТ КОНСОЛИДЕЙШН»
- За вклад в развитие отрасли (градоостроительство): КБ «ИНКРЕДБАНК»
- Клиентоориентированная компания: Группа компаний «ОКНА РОСТА»
- За информационную поддержку российского бизнеса: Журнал «Финанс.»

официальный спонсор:



спонсор:



информационные спонсоры:



техническая поддержка:



Бывший владелец «Тройки Диалог» Петр Дерби решил вновь заняться бизнесом в России. О том, что заставило американского финансиста, успевшего поработать в SEC, принять участие в создании российского кредитного брокера Creditstar, господин Дерби рассказал «Секрету фирмы».

«Когда-нибудь я все же займусь инвестбанкингом»

текст:

александр
бирман

фото:

евгений
дудин



ПЕТР ДЕРБИ родился 18 августа 1960 года в семье американцев русского происхождения. В 1983 году получил степень бакалавра в университете Нью-Йорка. С 1983 по 1985 год являлся аудитором в Chase Manhattan Bank, Нью-Йорк. В 1985–1990 годах занимал должность директора по корпоративным финансам в National Westminster Bank. В 1990 году Дерби был назначен финансовым директором Диалог-банка, а с 1991 по 1998 год руководил этим банком сначала в качестве президента, затем — председателя совета директоров. Кроме того, Дерби основал инвестиционную «Тройку Диалог», где являлся президентом с 1991 по 1996 год и председателем совета директоров с 1996 по 1997 год. После того как в мае 1998 года Дерби покинул Россию, он служил в попечительском совете города Ирвингтон, штат Нью-Йорк. С мая 2003 по август 2005 года занимал пост управляющего директора US Securities and Exchange Commission (SEC) по оперативному руководству и административному управлению.

«Девальвацию нужно было проводить, но дефолт — ни в коем случае»

«Секрет фирмы»: Почему вы решили вернуться в Россию и начать здесь новый бизнес?

Петр Дерби: До 1998 года у нас был консервативный Диалог-банк, а также Банк развития и реструктурирования (БРР), выдававший кредитные карты и предоставлявший ипотечные кредиты для граждан с достатком выше среднего. В 1998 году Диалог-банк обанкротился. Не по своей вине, а из-за федерального правительства, отказавшегося платить по своим облигациям. Девальвацию нужно было проводить, поскольку к августу 1998-го рубль был уже год как переоценен. Но дефолт — ни в коем случае.

Часть заемщиков-юрилиц последовали примеру федерального правительства. Однако директора даже тех фирм, которые не смогли вернуть Диалог-банку кредиты, по своим личным займам продолжали аккуратно платить. Ни у Диалог-банка, ни у БРР не было ни одного дефолта среди частных клиентов. Поэтому когда у меня спрашивают, можно ли работать с Россией, я отвечаю: «Это сложный вопрос, а вот с русскими — да».

После того, как я ушел из SEC, ко мне неоднократно поступали предложения от различных российских банков возглавить советы директоров и т. п. Но по семейным обстоятельствам я должен жить в США и не могу часто посещать Россию, чтобы осуществлять оперативное управление каким-либо бизнесом. Поэтому

с33

ВЫЗОВ И АЙВАНА



**конкурс
внедренческих
проектов**

Цель: выявление
успешного опыта
автоматизации
российских предприятий,
его популяризация
и признание заслуг
тех, кто реализовал
эти проекты

Заявки на участие в конкурсе принимаются круглосуточно
www.ione.ru/konkurs.asp

ОРГАНИЗАТОРЫ

ZNAMENKA PR

СПЕЦИАЛЬНЫЙ СПОНСОР



ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОЗЧИК
АЙВАНА



ОФИЦИАЛЬНЫЕ КОНСУЛЬТАНТЫ
КОНКУРСА







я и уехал отсюда в мае 1998 года. И именно поэтому о моем «возвращении в Россию» можно говорить весьма условно.

Но недавно ко мне обратились мои бывшие сотрудники из Диалог-банка и БРР с предложением принять участие в их проекте, связанном с потребкредитованием, которое мы в свое время пытались развивать. Есть технологическая база в виде интернет-портала Creditstar.ru. Потенциальный заемщик заполняет одно заявление со своими требованиями к параметрам кредита и одну детальную анкету, где указывает свое финансовое положение, профессиональную квалификацию и т. п. Далее его заявление сопоставляется с имеющимися предложениями на рынке. Анкета же оценивается соответственно параметрам, установленным банками, и рассылается в четыре-шесть банков, которые с высокой долей вероятности выдадут кредит с указанными параметрами данному конкретному заемщику. После чего уже банки делают предложения заемщику. При этом компания попутно сама проводит анализ платежеспособности клиента.

Такая схема позволяет банкам минимизировать свои рекламные издержки, а заемщику — оперативно выбирать наилучшие условия кредитования. У нас был случай: человек получил возможность взять кредит под 11%, а когда сам пошел в банк, предоставивший ему через нас такой кредит, то ставка оказалась 13,5%. Как это получилось? Просто банк знает, что мы уже проверили кредитную историю заемщика, и, кроме того, этот человек одновременно подал заявки еще в пять-шесть других конкурирующих кредитных учреждений.

СФ: В 1998 году банковский кризис возник из-за краха пирамиды ГКО, созданной государством и банками, активно его кредитовавшими. У российских банков потребкредиты сейчас не менее популярны, чем в свое время гособлигации. А финансовые пирамиды уже строят сами граждане, занимая в одних банках, чтобы рефинансировать кредиты, получае-

мые в других. Не кажется ли вам, что такая ситуация приведет к очередному кризису?

ПД: Люди нередко берут кредит под заявленные 19% годовых, а на самом деле приходится выплачивать больше 50%. Я не знаю, как можно платить 50% годовых и при этом аккуратно обслуживать все новые и новые займы. Испания и Южная Корея в свое время тоже испытали бурный рост потребкредитования. А потом случился кризис. В России вполне может произойти то, о чем вы говорите. Но если банки будут уведомлять заемщика о реальных процентных ставках, а люди станут более ответственно подходить к выбору кредитной программы, вероятность таких кризисных явлений снизится.

«На том посту в SEC должен находиться человек, очень близкий к председателю»

СФ: Как получилось, что вы заняли пост управляющего директора US Securities and Exchange Commission по оперативному руководству и административному управлению?

ПД: Я хорошо знаю основателя фирмы Donaldson, Lufkin & Jenrette Уильяма Дональдсона. Летом 2002 года мы встречались с ним, обсуждали шумевшие американские корпоративные скандалы и поведение многих ведущих инвестбанков. Во время работы в России я стремился исповедовать и пропагандировать американские ценности. А выходит, что деловая элита США об этих ценностях забывает. Уильям Дональдсон, 50 лет отдавший фондовому рынку, лично знавший многих из

РАБОТАЯ В РОССИИ, Я СТРЕМИЛСЯ ПРИДЕРЖИВАТЬСЯ АМЕРИКАНСКИХ ЦЕННОСТЕЙ И ПРОПАГАНДИРОВАТЬ ИХ. А ВЫХОДИТ ТАК, ЧТО ДЕЛОВАЯ ЭЛИТА США САМА ОБ ЭТИХ ЦЕННОСТЯХ ЗАБЫВАЕТ

тех, кто оказался замешанным в корпоративных скандалах, хотел вернуть доверие к отрасли. Через несколько месяцев после нашего разговора президент Джордж Буш предложил Дональдсону возглавить SEC. Дональдсон позвонил мне, напомнил о летнем разговоре и предположил, что мой российский опыт может пригодиться в решении поставленных задач. Когда Дональдсон подал в отставку, я тоже ушел. Поскольку на том посту, который я занимал, должен находиться человек, очень близкий к председателю.

СФ: Почему Уильям Дональдсон ушел с поста председателя SEC?

ПД: Он руководил SEC два с половиной года — самый бурный период в истории комиссии за последние несколько десятилетий. Наши семьи жили в Нью-Йорке. Выходные мы проводили с родными, а в шесть утра каждый понедельник улетали в Вашингтон. Возникали семейные проблемы. 12-летний сын Дональдсона говорил отцу, что не увидит его до поступления в университет. Дональдсон считал, что многое из задуманного им сделано, и ушел.

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

прочный фундамент для вашего бизнеса

poweredbycisco.

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

CISCO SYSTEMS

collaboration. powered by



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



«Я рад, что „Тройка Диалог“ остается русским инвестиционным банком»

СФ: Вы не жалеете, что продали БРР фонду «США-Россия»? Ведь в прошлом году компания General Electric Consumer Finance (GECF) купила Дельта-банк, созданный на базе БРР, более чем за \$100 млн.

ПД: Мы фактически отдали БРР. Диалог-банк к тому моменту уже был в стадии ликвидации. Капитализировать и самостоятельно поддерживать на должном уровне бизнес БРР мы были не в состоянии. Меня не смущает, что они в результате продали этот банк GECF больше чем за \$100 млн. Гораздо обиднее за те \$160 млн, которые мы потеряли в Диалог-банке. Сейчас он мог бы стоить \$1 млрд.

СФ: В отличие от Дельта-банка другое ваше детище, «Тройка Диалог», не может похвастаться такой высокой капитализацией.

ПД: С первых дней появления «Тройки Диалог» я говорил ее руководителям, что самые важные активы инвестиционного банка уходят каждый вечер и приходят каждое утро. Это его персонал. Есть еще брэнд, есть клиентская база, но они крайне мобильны. А розничные банковские продукты — ипотека, потребительские кредиты — приносят надежный, постоянный доход. Это очень серьезно увеличивает стоимость бизнеса.

Почему Morgan Stanley слился с Dean Witter? Потому что он хотел быть как Merrill Lynch. Merrill Lynch стоил намного выше, чем Morgan Stanley, несмотря на репутацию последнего как ведущего «мозгового центра». Просто Merrill Lynch работал не только на Уолл-стрит, но и на Майн-стрит. В каждом городке продавались его паевые фонды.

СФ: И в каком состоянии, на ваш взгляд, сейчас находятся основные активы «Тройки Диалог»?

ПД: «Тройка» продолжает жить духом, возникшим в момент основания компании. Наверное, это во многом объясняется тем, что ее нынешний руководитель Рубен Варданян был одним из

первых сотрудников компании. Его порекомендовали нам члены совета директоров Диалог-банка — директор Центрального экономико-математического института РАН (ЦЭМИ) академик Валерий Макаров и ректор МГУ им. М. В. Ломоносова Виктор Садовничий. МГУ прислал Рубена Варданяна. ЦЭМИ — Павла Теплухина и Алексея Долгих. Я рад, что «Тройка Диалог» остается русским инвестиционным банком. Мы в свое время могли продать его западным компаниям, выручив гораздо больше денег, чем те, которые были получены в результате Management Buy-out, прокредитованного Банком Москвы.

Со мной нынешние успехи «Тройки Диалог» никак не связаны. Хотя в свое время я думал, что после того, как Диалог-банк встанет на ноги, уйду в «Тройку», в инвестиционно-банковское управление. Заниматься корпоративным финансированием, организовывать сделки мне всегда нравилось гораздо больше, чем управлять людьми. Вероятно, я все же когда-нибудь эти планы реализую и займусь либо инвестбанкингом, либо прямыми инвестициями. Некоторые из специализирующихся на private equity американских инвестиционных фондов предложили мне курировать российскую часть их бизнеса.

СФ: Какова вероятность, что вы снова станете акционером «Тройки Диалог»?

ПД: Сегодня эта тема не обсуждается: я по-прежнему по семейным обстоятельствам не могу долгое время жить в России. Но если бы у меня такая возможность появилась, я бы, наверное, задумался о сотрудничестве с «Тройкой».

СФ: В свое время к Диалог-банку имел отношение нынешний замглавы МЭРТ Виталий Савельев. Вы с ним поддерживаете отношения?

ПД: Виталий Савельев был директором питерского филиала СП «Диалог», которое наряду с МГУ и ЦЭМИ было учредителем Диалог-банка. Но непосредственно к банку в то время он не имел отношения. В конце 1990-х годов, уже будучи председателем правления «МЕНАТЕП СПб», Савельев собирался купить Диалог-банк. Но эта затея так и не увенчалась успехом. **СФ**

Есть вещи, которые знать не обязательно ...
Например, что находится по ту сторону
телефонной розетки?

Вы говорите – мы обеспечиваем связь
связь между людьми, городами и странами

8-800-200-0033
www.rt.ru

 **РОСТЕЛЕКОМ**

Построение эффективного документооборота на базе технологий Microsoft

Создание эффективной системы документооборота является залогом успешного ведения бизнеса. Так было несколько десятков лет назад, когда документы были бумажными, так обстоит дело и сейчас, когда компании и организации осуществляют переход к электронному документообороту. Зачастую применение компьютерной техники ограничено первым этапом процесса работы с документами — их созданием. Набранный на компьютере документ распечатывается и продолжает свой путь уже в бумажном виде. Но на современном этапе автоматизировать можно практически все операции по работе с документацией от подготовки и движения документов до их хранения и поиска в архивах. Корпорация Microsoft предлагает для этого все необходимое.

Часто Microsoft ошибочно считают поставщиком всего двух программных продуктов: операционной системы Windows и пакета MS Office. Бытует представление, что с их помощью можно только готовить документы — набирать тексты в Word, вести расчеты в Excel, готовить презентации в PowerPoint. Однако эти представления сильно устарели. Подготовка документов является только верхушкой айсберга возможностей организации документооборота, предоставляемых продуктами семейства Microsoft Office. Всем известная связка Word + Excel + PowerPoint + Outlook — это лишь один из кирпичиков, составляющих современное семейство продуктов Microsoft Office System. Помимо настольных приложений (это не только интегрированный пакет Office Suite, но и дополнительные программы: редактор схем Visio, менеджер заметок OneNote и др.) оно включает в себя серверные пакеты, специализированные службы и готовые решения. Наибольший эффект от использования компонентов Office System достигается при их тесной интеграции друг с другом и корпоративными информационными системами.

В настоящее время продукты Microsoft являются фактически стандартными средствами для подготовки текстов (Word), работы с электронными таблицами (Excel), создания презентаций (PowerPoint), управления персональной информацией (Outlook). Этого набора программ достаточно для организации наиболее простой формы электронного документооборота — создания, рецензирования и редактирования документов и

обмена ими по электронной почте. Однако такая схема работы быстро становится неэффективной. Возникает путаница с версиями документов, становится невозможным отследить маршруты их движения, не говоря о централизованном хранении, поиске и управлении доступом. К счастью, решения Microsoft позволяют эффективно решать подобные проблемы.

Одним из элементов Office System 2003 является набор служб SharePoint Services и пакет SharePoint Portal Server. С их помощью в корпоративной сети могут создаваться внутренние порталы, на которых размещаются документы и организуются общие рабочие пространства (Shared Workspaces). Такие пространства могут создаваться для всех существующих в рамках организации или отдела рабочих групп и даже для работы над отдельными документами. При этом ведется автоматический учет всех вносимых в документы изменений, производится отслеживание версий и появляется возможность утверждать окончательную версию документа руководством. Управлять общими рабочими пространствами можно непосредственно из офисных приложений (через соответствующий раздел области задач в правой части экрана) или через браузер Internet Explorer. Службы SharePoint позволяют оперативно выходить на связь с другими участниками рабочего процесса, назначать им задания и т.д. Отправить документ в виртуальное рабочее пространство можно по электронной почте через программу Outlook (функция Live Attachment). Помимо связи по электронной почте можно использовать предлагаемые Microsoft решения для мгновенного обмена сообщениями. В системах корпоративного документооборота целесообразнее применять не бесплатные Windows Messenger или MSN Messenger, а специализированные решения на базе пакетов Exchange Server и Live Communication Server. Они предоставляют ряд расширенных возможностей: ограничение круга общения только сотрудниками компании и ее партнерами, централизованное хранение всех сообщений, дополнительные возможности по защите информации и т.д. Таким образом, процесс подготовки и согласования документов значительно упрощается. Вместо проведения многочисленных встреч и совещаний, отнимающих много времени, всю работу можно

вести в рамках виртуальных рабочих пространств.

Важным элементом системы корпоративного документооборота является хранение и поиск документов. При объединении данных из множества источников на помощь SharePoint приходят пакеты Windows Storage Server и SQL Server. В результате работники получают возможность быстрого поиска любой информации от документов на различных этапах их жизненного цикла до информации о своих коллегах или клиентах. Для доступа к поиску можно использовать браузер или воспользоваться веб-сервисом в области задач любого из приложений Office 2003. Для поиска информации на персональных компьютерах разработана программа MSN Desktop Search. Она индексирует находящиеся на локальном жестком диске документы, архивы электронной почты, данные о намеченных делах и контактах и т.п. Все это значительно сокращает время на доступ к данным, а следовательно, и финансовые издержки.

На сегодняшний день все больше сотрудников работают с документами вне офиса: в дороге, дома, во время командировок. Чтобы такая работа была эффективной, удаленным сотрудникам необходимо иметь постоянный доступ к внутрикорпоративным ресурсам и располагать возможностью в реальном времени взаимодействовать с коллегами. Все средства организации коллективной работы Microsoft обеспечивают возможность удаленного доступа к корпоративным системам. В частности, компонент Outlook Web Access пакета Exchange Server позволяет получить безопасный доступ к электронной почте, контактам и другим возможностям Outlook с любого подключенного к интернету компьютера. Exchange Server позволяет получать доступ к информации и с мобильных устройств, включая PocketPC и мобильные телефоны. В свою очередь, Live Communications Server позволяет удаленным сотрудникам работать с внутрикорпоративными системами мгновенного обмена сообщениями и совместной работы в реальном времени.

При работе с конфиденциальными документами возникает необходимость ограничения доступа к ним. Поэтому в Office 2003 заложены функции по управлению правами на доступ к информации (Information Rights Management — IRM). С помощью IRM можно на уровне отдель-



ных пользователей или групп запретить открытие или изменение документов, их распечатку, копирование и пересылку по электронной почте. Документу можно установить и срок действия, по истечении которого информация станет недоступной. Доступ к IRM можно получить из любого настольного приложения Office 2003 — соответствующая кнопка заняла место на панели инструментов рядом с кнопкой сохранения документа.

В современных условиях приходится сталкиваться с быстрым устареванием информации и необходимостью оперативного изменения документов для приведения их в соответствие с новыми данными. Для решения этой задачи программы MS Office позволяют использовать в документах динамические связи с источниками данных. Это могут быть документы, хранящиеся на корпоративном портале, или внешние данные. Например, можно реализовать в документе обновление курсов валют в соответствии с биржевыми сводками. Важную роль в реализации данной функциональности играет поддержка языка XML. В формате XML сами данные и способ их представления хранятся отдельно друг от друга, что упрощает использование одной и той же информации различными приложениями. В состав Office System 2003 входит отдельный инструмент для работы с формами в фор-

мате XML под названием InfoPath. Использование InfoPath в сочетании с SharePoint Services и другими продуктами семейства Office позволяет автоматически учитывать изменения в корпоративной документации, представленной в виде форм: анкетных данных, отчетах и т.д.

Системы документооборота существуют не изолированно, а должны взаимодействовать с решениями классов CRM, ERP, как от Microsoft, так и от других поставщиков. Для эффективной интеграции этих решений с Office System Microsoft предлагает платформу Information Bridge Framework. С ее помощью компании могут создавать веб-сервисы для прозрачного доступа пользователей к необходимым информационным ресурсам. Например, доступ к базе данных или ERP-системе может осуществляться через область задач Word или Excel или через смарт-теги. Необходимость в использовании специального клиентского ПО отпадает. Вся информация становится доступной непосредственно в приложениях Office на расстоянии нескольких щелчков мыши.

Стандартные программные решения часто приходится адаптировать к отраслевой и местной специфике. Для решения этой задачи Microsoft привлекает к работе партнеров. В России партнерами Microsoft по системам документооборота являются такие компании как

Ланит, Оптима, ТерапЛинк, ЭОС, DAT Consulting, DocsVision, IBS, PayDox, TopS и другие.

Таким образом, корпорация Microsoft располагает полным спектром решений для автоматизации корпоративного документооборота. Предлагаемые продукты позволяют управлять всем жизненным циклом документов от разработки и обсуждения до архивного хранения. Благодаря возможностям продуктов семейства SharePoint решаются проблемы быстрого поиска и использования документации. Поиск информации требует минимального времени и может осуществляться непосредственно из офисных приложений. Поддержка формата XML и динамических форм в сочетании с платформой Information Bridge Framework позволяет полностью интегрировать офисные приложения Microsoft в корпоративную информационную инфраструктуру, динамически обновлять данные из внутренних и внешних источников в реальном времени. Использование решений на основе Office 2003 позволяет решить проблему обеспечения конфиденциальности информации. Благодаря технологии IRM можно защитить документы от несанкционированного доступа и изменения, предотвратить их нежелательное распространение, обеспечить целостность и безопасность данных.

ОСНОВАТЕЛЬ СЕТИ ОБУВНЫХ МАГАЗИНОВ «Ж» ИЛЬЯ БУЗДИН СОБИРАЕТСЯ СОЗДАТЬ В РОССИИ МАССМАРКЕТ ДЛЯ ОДЕЖДЫ ОТ РОССИЙСКИХ ДИЗАЙНЕРОВ. ИДЕЯ УВЛЕКЛА ЕГО НАСТОЛЬКО, ЧТО БУЗДИН ГОТОВ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ДАЛЬНЕЙШЕГО РАЗВИТИЯ ОБУВНОГО БИЗНЕСА. **текст: Мария Плис**

Псевдоним для «Ж»



ЕВГЕНИЙ АЗУЛИН

Сети дисконт-магазинов модной одежды сулят «Ж» радужные перспективы

В последний уик-энд минувшего лета горожане, поднявшиеся на Андреевский мост, перекинутый через Москву-реку, стали свидетелями необычного зрелища.

Весь мост был занят подиумом, на котором демонстрировалась коллекция модельера **Султанны Французовой**. Здесь же вещи этого дизайнера можно было примерить и купить: по обеим сторонам тянулись длинные ряды примерочных, зеркал и вешалок с заманчивыми ценниками — предметы эксклюзивной одежды стоили не дороже \$70.

За те два дня, что просуществовал «магазин-мост», его посетили 15 тыс. человек. Они купили более 10 тыс. разработанных дизайнером вещей — весьма неплохо для молодого российского модельера. Прежде известная лишь в узких

ДОСЬЕ

СЕТЬ ОБУВНЫХ МАГАЗИНОВ «К+С» создана в 1997 году в Москве при участии швейцарской фирмы Lata и предпринимателя Ильи Буздина. Сеть специализировалась на продаже в Москве и в регионах (по франчайзингу) обуви из Германии и Швейцарии в среднеценовом сегменте. В феврале 2003 года менеджмент «К+С» принял решение закрыть часть магазинов, а оставшиеся преобразовать в обувную сеть низкоценового сегмента «Ж». Сейчас сеть насчитывает 17 магазинов в Москве и является исключительно столичным оператором. По оценкам MA Step-by-Step, в 2004 году «Ж» занимала 7,14% рынка сетевой розничной торговли обувью. Продаваемая в сети обувь производится по контракту на пяти российских обувных фабриках (около 70% обуви), а также в Китае и Португалии. Оборот сети не разглашается, но, по оценкам экспертов, составляет не менее \$20 млн в год.

кругах, Султанна Французова в одночасье стала популярной, а ее магазины, недавно открывшиеся в Москве, в несколько раз увеличили число постоянных клиентов.

Больше, чем «Ж»

МАЛО КТО ЗНАЛ, что разработчиком удачного маркетингового приема был **Илья Буздин** — основатель и генеральный директор сети обувных магазинов «Ж». Он не просто оказал поддержку молодому дизайнеру, а устроил первую масштабную промоакцию своего нового бизнеса. Со следующего года, сообщил **СФ** Илья Буздин, вместо расширения обувного бизнеса компания начнет выстраивать по всей стране розничные сети и продавать одежду и аксессуары от российских дизайнеров.

Концепция одежной розницы «Ж» опирается на две ключевые идеи: доступность цен для основной массы населения (средний чек не больше \$100) и торговая марка, содержащая имя и фамилию дизайнера, разработавшего продаваемую в сети одежду. Создаваться «доступные бу-

Со следующего года вместо расширения обувного бизнеса компания займется выстраиванием по всей стране розничных сетей, торгующих одеждой и аксессуарами от российских дизайнеров

тики» будут ударными темпами: в среднем планируется ежемесячно открывать по одному магазину площадью 50–150 кв. м. По замыслу Буздина, модельеры станут правообладателями торговой марки сети и займутся созданием коллекций, а «Ж» возьмет на себя их финансовую и маркетинговую поддержку.

К реализации этой идеи «Ж» уже приступила: ее первая одежная сеть Sultanna Frantsuzova насчитывает пять магазинов в Москве и два — в других регионах. Через пару месяцев появится именная вывеска второй сети — дизайнера **Евгении Островской**. Эти магазины также будут открываться и в столице, и в других городах. Со временем Буздин рассчитывает вывести на рынок одежной розницы еще несколько новых имен.

Что скрывал «Разведчик»

ОСНОВАТЕЛЬ «Ж» не впервые удивляет рынок неожиданными и на первый взгляд немотивированными решениями. Самого себя Илья Буздин называет конъюнктурщиком: говорит, что его творческие порывы всегда обусловлены требованиями рынка. Просто он умеет слышать эти требования раньше других и потому в числе первых осваивает перспективные ниши.

В свое время немало пересудов вызвало превращение сети с респектабельным имиджем «К+С» в агрессивный обувной дискаунтер «Ж». Но инициатор ребрендинга Буздин (в то время директор по маркетингу «К+С») не ошибся: новый для московского рынка формат «Ж» оказался востребованным. Сегодня средний оборот «Ж» с одного метра, по словам Буздина,

Новый год

в Дачных отелях "Истра Holiday"

"ВЕЧЕРА НА ХУТОРЕ БЛИЗ..."

Плм. ТД 0013208

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

как минимум вдвое превышает аналогичный показатель в «К+С».

К идее именных сетей модной одежды гендиректора «Ж» подтолкнул очередной творческий порыв. Правда, поначалу он был связан не с одеждой, а с обувью.

С перепозиционированием «К+С» в «Ж» компании пришлось сменить поставщиков. Если «К+С» продавала европейскую обувь, то «Ж» разрабатывала обувные модели самостоятельно, а производство размещала по контракту в Китае и Юго-Восточной Азии, благодаря чему сапоги и туфли сети имели низкую себестоимость. Но у дешевого азиатского аутсорсинга была обратная сторона — весьма посредственное качество продукции. Вал рекламаций заставил «Ж» перенести заказы на российские обувные фабрики, расположенные в Калужской, Тверской и Тульской областях. «Некоторые фабрики обладали собственными торговыми марками и ставили на обуви для „Ж“ свою маркировку», — рассказывает Буздин. — Но половина предназначенной для нашей сети обуви выпускалась без какой-либо надписи».

Российское происхождение обуви, по его словам, хотелось «как-то обозначить». И хотя создавать внутри сети обувные бренды не планировалось, в «Ж» решили придумать для безымянных партий собственную марку. Так весной прошлого года в сети «Ж» появился обувной бренд «Советский разведчик». «Ироничное название вызывает позитивные ассоциации и относит к тому этапу прошлого, когда все отечественное было качественным», — пояснил гендиректор «Ж».

Российское производство незначительно повысило себестоимость обуви, зато количество претензий, по словам Буздина, заметно снизилось. «Советский разведчик» несмотря на отсутствие рекламы (продвигать внутреннюю марку с учетом агрессивной политики сети «Ж» в компании сочли излишним), начал пользоваться популярностью у покупателей. Вскоре помимо обуви в сети появились сумки и перчатки под этим названием.

Илья Буздин, всегда скептически относившийся к брендам в низкоценовом сегменте, пришел к выводу, что обувной дискаунтер может успешно работать с собственными марками.

НОУ-ХАУ

Сеть обувных магазинов «Ж»:

- Создала на российском рынке розничную сеть модной обуви в низкоценовом сегменте.
- Первой в России пытается продавать на массовом рынке дизайнерскую одежду.
- Оставаясь московским оператором на рынке обуви, развивает по франчайзингу сеть «общедоступных бутиков» дизайнерской одежды в российских регионах.

Еще более перспективной ему показалась идея внедрить в сети «Ж» именной бренд. «По моему опыту, наиболее понятная клиенту обувная марка — это имя модельера на стельке. Такой бренд лучше всего воспринимается покупателем», — рассуждает идеолог «Ж».

От буквы к фамилии

С ЭТОЙ МЫСЛЬЮ Илья Буздин как-то зашел в один из московских магазинов, где обратил внимание на оригинальные вещи в секции женской одежды. Они, как оказалось, были сшиты московским дизайнером Султанной Французовой. «Я сразу понял, что перед нами перспективный модельер. И хотя Султанна никогда не работала с обувью, предложил ей сделать для „Ж“ ограниченную обувную коллекцию», — вспоминает Буздин. Имя и фамилия модельера (кстати, подлинные) по его инициативе были зарегистрированы в качестве торговой марки.

Расчет Буздина на «стельку с фамилией» оказался верным: туфли Sultanna Frantsuzova, произведенные на Костромской фабрике, разлетелись, по его словам, в считанные дни. Тем временем у руководства «Ж» появилась новая идея. «Стиль, в котором работала Султанна, отвечал целевому клиенту „Ж“ — юным, романтически настроенным девушкам. И мы предложили ей рядом с одним из обувных супермаркетов „Ж“ открыть свой магазин одежды», — говорит директор сети по рекламе Ирина Воропаева. Так Султанна Французова стала официальным партнером «Ж», а впоследствии на должность арт-директора в компанию пришел ее муж — дизайнер Евгений Мерман.

Ценовая политика в магазине одежды Французовой соответствовала сегменту «Ж»: средний чек, как и в обувной сети, составлял \$50–70. Доступность достигалась, по выражению Воропаевой, «здоровой экономией»: Французова сама закупала

ЛУЧШИЕ ИЗ ЛУЧШИХ

2 декабря 2005 года в Торгово-промышленной палате прошло награждение победителей конкурса «Лучший регион в сфере ИКТ»

Конкурс, проведенный холдингом РБК по заказу МЭРТа и Министерства информационных технологий, должен был определить, как используются регионами информационно-коммуникационные технологии (ИКТ). Информатизация органов государственной власти происходит на протяжении десяти лет, и вот уже более года ее совмещают с административной реформой.

«Это первый конкурс, где была применена новая система оценки, — заметил заместитель директора департамента корпоративного управления Минэкономразвития РФ Церен Церенов. — Раньше всегда оценивались валовые показатели: кто больше денег выделил, кто больше компьютеров закупил или у кого сети длиннее. В этом году мы старались выяснить, насколько улучшилось качество государственного правления в связи с внедрением высоких технологий».

На конкурсе были выявлены как успехи, так и существенные недостатки. По словам статс-секретаря, заместителя министра экономического развития и торговли РФ Андрея Шаронова, по-прежнему дублируются одни и те же работы и ничего не меняется в плане межведомственного взаимодействия.

Однако ситуация на сегодняшний день должна измениться к лучшему, так как в разработке находятся нормативно-правовые акты, позволяющие полноценно применять ИКТ в госуправлении.

ла за границей недорогие ткани, а шили продукцию на фабрике в Гонконге, где за производством следил собственный офис дизайнера.

Первый магазин одежды окупился за пару месяцев, и вскоре возле обувных салонов «Ж» появились второй и третий бутики Sultanna Frantsuzova. «Соотношение спроса и предложения в сегменте модной и недорогой авторской одежды прямо-таки кричало о том, что нужно немедленно заняться этим бизнесом. Нам стало очевидно, что дизайнерская одежная розница — поле колоссальных возможностей», — рассказывает Илья Буздин. На неделе моды Russian Fashion Week представители «Ж» познакомились еще с несколькими многообещающими дизайнерами. После эффектной презентации на Андреевском мосту гендиректор «Ж» уже не сомневался: будущее его компании не в торговле обувью, а в насыщении рынка недорогой модной одеждой.

Формула экспансии

РАЗГОВОР С Ильей Буздиным в который раз прервал писк пейджера. Это анахро-

ническое устройство ежечасно сообщает гендиректору «Ж» сводки продаж в обувных магазинах сети. Буздин хмурится: уже который день нет спроса на зимнюю обувь. Вплоть до начала декабря в Москве стояла плюсовая температура — зимний сезон сократился для «Ж» почти на два месяца, и склады компании оказались заполнены лишними партиями меховых сапог. «Торговля обувью слишком зависима от изменчивой погоды. В нашем ассортименте — около десяти обувных сезонов, и объемы поставок по каждому нужно планировать заранее», — сетует Буздин.

Выпускник мехмата МГУ, он изобрел формулу, которая позволяет рассчитать точный объем продаж обуви в зависимости от изменений погоды. Но формула работает только при краткосрочных метеопрогнозах, а предугадать, какой будет погода через два-три месяца, не под силу даже синоптикам. Содержания своей формулы гендиректор «Ж» не раскрывает никому и составляет сценарии ежедневных поставок в магазины сам. Отчасти поэтому он отказался от идеи расширения «Ж» за пределы Москвы.

РЫНОК

В ПРОШЛОМ ГОДУ В РОССИИ было продано, по оценкам MA Step-by-Step, примерно 570 млн пар обуви на общую сумму \$6 млрд. Более 60% обувного рынка России приходится на импорт из Китая, Вьетнама, Турции, Италии и Германии. При этом 65–70% обуви ввозится в Россию по «серым» схемам. Отечественную обувную отрасль представляют 12 крупных фабрик и около 70 мини-производств, преимущественно СП с иностранными фирмами. Наиболее известными российскими поставщиками являются компании Alba, «Эконика», Carlo Pazolini, «Терволина», «Пальмира», у которых есть собственные розничные сети магазинов. Крупнейшими розничными игроками считаются «ЦентрОбувь» (134 магазина в 33 регионах) и «Пальмира» (более 100 магазинов). Наиболее крупные розничные сети российской одежды в среднеценовом сегменте, куда в этом году вышла «Ж» с сетью Sultanna Frantsuzova, — Oggi и «Панинтер». Ниша одежды российских дизайнеров представлена несколькими десятками бутиков в Москве («Марки», «Тутовый ангел» и др.), рассчитанных на покупателей с высоким доходом.

Чрезмерное употребление алкоголя может повредить Вашему здоровью





сварог

СОЗВЕЗДИЕ МИРОВОГО ВИНОДЕЛИЯ

Прекрасный выбор!

**1500 качественных вин
и других напитков из 25 стран мира**

**Отличный новогодний подарок
и украшение праздничного стола**

Санкт-Петербург (812) 346-8942
Москва (495) 937-3499
Представительства
в 93 городах России

www.svarog.spb.ru

Лицензия №Б 081807 от 02.11.04 ФНС

«Соотношение спроса и предложения в сегменте модной и недорогой авторской одежды прямо-таки кричало: этим бизнесом нужно немедленно заняться»

С одеждой ситуация иная. Здесь, как считает Буздин, региональная экспансия по франчайзингу приемлема — были бы надежные партнеры. У «Ж» остались контакты с бывшими региональными дилерами «К+С»: в свое время у этой сети было свыше 30 филиалов в разных городах. Возобновив отношения с партнерами, «Ж» открыла магазины Sultanna Frantsuzova в Старом Осколе и Перми, вскоре сеть появится в Казани, Ростове и Новосибирске. На ближайшие полгода запланировано открытие 20 магазинов Французовой в регионах, а в Москве в течение 2006-го появятся еще 10 бутиков. Чтобы избежать перебоев с поставками, швейное производство решили перенести из Гонконга в Россию. Для этого «Ж» недавно обзавелась производством в Тверской области: компания купила в Весьегонске заброшенное здание пищекомбината и переоборудовала его под швейную фабрику. Запуск запланирован на март следующего года.

Авторская ниша

В ОТЛИЧИЕ от предыдущих инноваций Ильи Буздина, одежные планы «Ж»

не вызывают у наблюдателей скепсиса. «Массмаркет авторской модной одежды в ценовом диапазоне \$50–70 в России попросту отсутствует. Ниша, куда устремляется „Ж“, пуста и чрезвычайно перспективна», — считает международный директор «Русской торговой группы» **Марина Волошук**.

У «Ж» масса времени, чтобы занять в этой нише прочные позиции, вторит ей директор по маркетингу компании «Номенар» (развивает в России бренды Zolla, S. Oliver) **Алексей Волков**. Многолетний опыт руководителей «Ж» в рознице снижает риски маркетинговых ошибок, убеждена генеральный директор компании Fashion Consulting Group **Анна Лебсак-Клейманс**. «По ценовой политике сеть Sultanna Frantsuzova фактически дисконтная, — отмечает она. — Но у покупателя не возникает ощущения „дешевой покупки“, ведь приобретение одежды в магазине с именем реально существующего успешного дизайнера придает приятное ощущение эксклюзивности. Если удастся расширить географию этой сети по стране, ее ждет несомненный успех».

Объема инвестиций в свой масштабный проект гендиректор «Ж» не раскрывает. По оценкам управляющего партнера компании BrandLab **Александра Еременко**, только на раскрутку именного бренда одного дизайнера уйдет как минимум \$5 млн. Но деньги, утверждает Илья Буздин, не главное: «Важна идея, а средства можно взять в банке. „Ж“ мы запустили, используя только заемный капитал».

Новый проект явно затмил для гендиректора «Ж» обувной бизнес. Он признался, что в течение трех лет — с тех пор как существует сеть «Ж» — ни разу не был в отпуске и «чудовищно устал». По рынку все активнее ходят слухи, что сеть «Ж» постепенно будет свернута. Можно предположить, что на «Ж», занимающую более 7% московского рынка обувной розницы, легко найдется покупатель. Но Илья Буздин говорит, что продавать бизнес пока не собирается. «Магазины будут работать. Просто рынок уже достаточно насыщен, и я не вижу смысла инвестировать в дальнейшее расширение обувной сети».

Впрочем, недавно ему пришла в голову новая идея: привлечь к сети «Ж» побольше молодых дизайнеров. Правда, на первых порах они будут работать под маркой «Советский разведчик»: по замыслу главы «Ж», она станет «коллективным псевдонимом» для начинающих модельеров, которых компания пока не готова вывести в свет. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«При движении вперед нельзя терять инвестиционную привлекательность бизнеса в целом»



Александр ЕРМОШКИН, президент холдинга «Оптим инвест»

— ПРЕЖДЕ ВСЕГО стоит обратить внимание на энергичность и креативность, присущие Илье Буздину. Сегмент, в котором он экспериментирует — весьма свободный. Сейчас он фактически не заполнен ни западными марками, ни отечественными. Емкость сегмента именной одежды экономического класса колоссальна: людям уже хочется иметь приличную индивидуальную одежду. Позитивным фактором является еще и то, что это российские марки, к тому же авторские продукты.

Если говорить о том, как эту нишу прощупывать, то Илья Буздин делает это абсолютно правильно и очень эффективно. В то же время хочется отметить один очень важный с моей точки зрения момент. Буздин в прошлом — маркетолог, и это сильно отражает-

ся на его действиях. Череду ребрендингов с довольно серьезным разворотом бизнеса в иную сторону не влияет позитивно на инвестиционную привлекательность его бизнеса.

Я, как специалист в вопросах инвестиций, считаю, что при движении вперед, при желании обозначить, вывести и закрепить на рынке новый бренд нельзя терять инвестиционную привлекательность бизнеса в целом. Буздин — безусловно выдающийся специалист, но дальше будут нужны инвестиции, чтобы расширять сеть магазинов, опять-таки продвигать бренды, а на них-то серьезные инвесторы будут давать деньги осторожно, глядя на историю развития бизнеса. Дело в том, что инвесторы любят обстоятельность, своеобразную

консервативность в бизнесе, предсказуемость. Резкие же повороты, бросания из стороны в сторону, из одной ниши в другую, пусть даже и перспективную, не способствуют доверию. И сейчас Илье Буздину необходимо заниматься выстраиванием внутренней инфраструктуры компании. Нужно подобрать команду менеджеров, стремящуюся к одной цели, сплоченную этой целью. Понятно, что на плечи Буздина ложится огромная нагрузка, а стало быть, бизнес его очень «рыхлый». Это не способствует инвестиционной привлекательности. Я уверен, что, добавив он в свой бизнес ту самую консервативность, основательность, о которой я говорю, он будет недосыгаем для возможных конкурентов.



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





лаборатория

ТОЧКИ РОСТА

методы анализа → с54
ретроспектива → с57СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ
«ПЕРСПЕКТИВНЫЕ РЫНКИ»Пять рынков
НОВОЙ ПЯТИЛЕТКИтекст:
юлиана петрова
евгений карасюк
антон бурсакиллюстрация:
анна музыка

В инвестиционной, как и в студенческой, лексике иногда встречается понятие «окно». Это благоприятная возможность, ограниченная скоротечным временем. Сегодня вы можете получить за свои акции максимальную цену. Но завтра рынок уже не будет столь дружелюбным. Ситуация в макроэкономике, отраслевая конъюнктура, расположение звезд — все это изменится и, должно быть, на долгие годы. «Окно» закрывается.

Возможности, которые перед компаниями открывают новые технологии, маркетинговый дисбаланс и целевое внимание властей в каждой из отраслей, тоже можно назвать «окнами» — где-то распахнутыми, а где-то едва приоткрытыми. «Секрет фирмы» постарался заглянуть в десятки из них в надежде со стороны оценить, насколько перспективно то, что происходит внутри. Ведь многие мыслители от экономики, в частности Питер Друкер, считали, что благоприятные возможности для отраслей лучше заметны тем, кто в них не работает, являясь «посторонним».

В некоторых случаях для расчетов мы использовали доступные инструменты прогнозирования (подробнее см. материал на стр. 54). Но основными методами оценки были длительные беседы с независимыми экспертами, анализ отраслевой статистики и «включение» коллективного здравого смысла. Мы также отслеживали направление инвестиций за последний год. И в этом смысле опирались на естественную способность предпринимателей — еще двести лет назад французский экономист Жан-Батист Сей находил ее в своевременном перемещении ресурсов из зоны низкой производительности и доходов в область более высокой отдачи.

В итоге у нас получилась различимая картинка будущего с горизонтом в пять лет для целого ряда рынков. Уже из них мы выделили самые интересные с нашей точки зрения, разделяемой (хотя и не всегда) уважаемым экспертным сообществом. «Секрет фирмы» представляет пять перспективных рынков, или пять «окон» на ближайшую пятилетку.

Количество
участников
(2005 год)

1

Жизненный цикл
(стабильность
темпов роста)

2

Объем начальных
инвестиций
(фондоёмкость)

3

Зависимость
от государства
(качество законо-
дательства, труд-
ности лицензиро-
вания, госинфра-
структура и пр.)

4

	малое	среднее	высокое
1	малое	среднее	высокое
2	< 3 лет	> 3 лет, но не < 8	> 8 лет
3	< \$10 млн	> \$10 млн, но < \$500 млн	> \$500 млн
4	низкая	средняя	высокая

с47



Рынок: **кабельное телевидение**

Текущая емкость: **\$100 млн**

Потенциальная емкость: **\$600 млн**

Ренессанс кабельного ТВ

Засилье однотипных сериалов, редкие детские передачи, ограниченная трансляция спортивных соревнований, и все это при несовершенном изображении.

Воистину, у отечественных телезрителей есть веские причины для недовольства общедоступными каналами. Недовольные образуют потенциальную абонентскую базу для платного телевидения, как кабельного (КТВ), так и спутникового. Сегодня, по мнению аналитиков, богатееющее население может обеспечить платному ТВ, прежде всего кабельному, такую же счастливую судьбу, что и несколькими годами раньше — сотовой связи. Потенциальная аудитория кабельных операторов охватывает 30 млн квартир во всех крупных городах России, из них около трети готовы платить за 25–30 каналов 70–120 руб. в месяц. Сегодняшняя годовая емкость кабельного рынка, оцениваемая в \$100–120 млн, полагают аналитики, в ближайшие годы увеличится как минимум в пять раз, до \$500–600 млн.

Кабельные сети в России существуют с 1990-х годов, но вернуться «кабельщикам» мешал ограниченный набор каналов. Россияне победнее не помышляли ни о каком платном телевидении: зачем платить за пять дополнительных каналов, если можно смотреть 15 бесплатно? В то же время люди с высокими доходами предпочитали спутниковое ТВ: 50–100 каналов Hot Bird или «НТВ-плюс». Сознавая, что основной тормоз популярности КТВ — скудный контент, наиболее дальновидные игроки всерьез взялись за содержание. Самые перспективные направления сегодня и в ближайшую пятилетку, говорит **Сергей Захаров**, главный аналитик отдела рыночных исследований ИК «Капиталь» — создание специализированных каналов. По пути формирования собственного контента для разных целевых групп уже пошла АФК «Система», которая в 2003 году приобрела 50-процентную долю в кабельно-спутниковом операторе «Космос-ТВ» и вложила в создание каналов «Драйв» (автомобильная тематика), «Здоровое ТВ», «Охота и рыбалка», «Ретро ТВ». Теперь «Система» решила продавать свои каналы региональным операторам. Не случайно и **Кирилл Дмитриев**, управляющий директор Delta Private Equity Partners, заявил о намерении фонда финансировать одну из компаний по производству востребованного контента для платного КТВ.

Однако «входной билет» на бурно развивающийся рынок получают не все. Шансы оператора КТВ на успех, говорит **Владислав Мамулькин**, партнер инвестфонда «Альфа-Капитал», зависят от технологий, которыми тот пользуется. Так, лицензии на кабельное вещание сегодня имеют более тысячи фирм, но в большинстве своем это мелкие студии с устаревшей технической базой. Денег на строительство собственных оптоволоконных сетей для цифрового вещания у них нет, поэтому приходится развивать бизнес на муниципальной кабельной инфраструктуре. Ее качество тоже оставляет желать лучшего, не говоря уже о высоких административных рисках такой модели бизнеса.



Эпицентрами роста могут стать лишь крупные игроки, у которых достаточно средств для модернизации и расширения собственных сетей. В регионах это «Объединенные кабельные сети» (UCN) и «Национальные кабельные сети» (НКС) с общим числом абонентов под 3 млн, в Москве — «Космос-ТВ» и «Комкор-ТВ», не говоря уже о муниципальном «Мостелекоме», охватывающем 3 млн московских квартир. Компания UCN (16 операторов в 20 городах), только в этом году вложила в развитие инфраструктуры около \$10 млн.

О том, что КТВ ждет стремительный рост, свидетельствует интерес крупных инвесторов к кабельным компаниям. Например, в декабре 2004 года инвесткомпания Columbus Nova, контролируемая **Виктором Вексельбергом**, приобрела 33,9% акций Moscow CableCom, владельца кабельного оператора «Комкор-ТВ», за \$22,5 млн, а минувшим летом увеличила долю до 55% акций. «Базэл» **Олега Дерипаски** в течение этого года последовательно выкупал акции НКС у других акционеров — сначала у менеджмента, а затем у инвестфонда Delta Private Equity Partners — и к настоящему моменту увеличил свою долю в НКС до 50%. Недавно компания «Нафта-Москва» приобрела крупнейшую муниципальную сеть «Мостелеком» и намерена вложить \$270 млн в ее реконструкцию и «оцифровку».

Иван Родионов, управляющий директор московского представительства AIG Brunswick резюмирует: для успеха кабельному оператору нужно подключать не менее 10 тыс. новых абонентов в неделю. Выиграют те, кто сможет обеспечить этот прирост организационно, содержательно и технически.



Рынок: города-спутники

Текущая емкость: \$0

Потенциальная емкость: \$20 млрд

Надежные спутники

Через пять лет в окрестностях Санкт-Петербурга появится город-спутник на 35 тыс. жителей, с четырьмя школами, пятью детскими садами, двумя клубами, двумя поликлиниками, гостиницей и бизнес-центром.

Проект под звучным названием «Балтийская жемчужина» будет реализован китайскими застройщиками. Уже подписан соответствующий контракт на \$1,25 млрд с Шанхайской международной объединенной инвесткомпанией. Но «китай-город» будет не единственным городом-спутником в России. В ближайшие годы, говорят эксперты, спутниками начнут обрастать крупнейшие города-миллионники, особенно мегаполисы с развитой промышленностью: Санкт-Петербург, Екатеринбург, Новосибирск и прежде всего Москва. По оценкам специалистов, стоимость возведения города на 10–40 тыс. человек составит от \$0,5 млрд до \$3 млрд. Потенциальная емкость рынка к 2010 году может достичь \$20 млрд.

Недавно президент Международной академии архитекторов **Георгий Стоилов** сделал громкое заявление: идея механического расширения Москвы исчерпала себя, никакое четвертое и даже десятое транспортное кольцо этой проблемы не решит. Единственный выход — строительство городов-спутников, находящихся в пределах часа езды на автомобиле от центра Москвы. Речь идет о малоэтажной застройке в зеленой местности, с автономной социальной, торговой и развлекательной инфраструктурой, по подобию пригородов Парижа, Вены или Лондона. С каждым годом мегаполисы становятся все менее приятными местами для жизни: скученность, беспорядочное смешение жилых домов, промышленных предприятий и торговых комплексов, плохая экология и вечные пробки на дорогах. Не говоря о баснословной стоимости квадратного метра жилья в Москве (сегодня в среднем \$2400) и унаследованных с советских времен технологиях крупнопанельного домостроения, которые хоть и сокращают сроки строительства, но не выдерживают критики с точки зрения качества. Уже сегодня уставшие москвичи, не дожидаясь, когда для них возведут «города-сады», ринулись в область. По оценкам риэлтеров, спрос переместился с ближайшего Подмосковья на города «второго пояса», такие как Лыткарино или Зеленоград.

Потенциальные покупатели квартир в подмосковных городах-спутниках — представители среднего класса. Это жители мегаполиса либо соседних городов и поселков, а также приезжие, работающие в Москве. Сегодня средний класс растет, но для него в Москве есть либо типовое «дешевое» жилье низкого качества, либо сверхдорогое. Та же картина в Подмосковье: покупатель вынужден выбирать между «скворечниками» в лесу и эксклюзивными особняками. **Геннадий Стерник**, руководитель аналитического центра агентства «Миэль-недвижимость» отмечает тенденцию перехода к новому формату: вместо кот-



тежных поселков и микрорайонов с многоэтажными домами — сочетание разноэтажных строений. Открытость, полная социальная инфраструктура, гибкие архитектурные формы — вот что, по мнению Геннадия Стерника, будет завтра определять стиль жизни российского среднего класса.

Однако развитие «спутникового» бизнеса вокруг Москвы начнется отнюдь не с эконо-класса. Скорее наоборот. На первых порах ориентиром будут как минимум «сливки» среднего класса, поскольку инвесторов интересуют в первую очередь наиболее престижные и вос-

В ближайшие годы, говорят эксперты, спутниками начнут обрастать крупнейшие города-миллионники, особенно мегаполисы с развитой промышленностью

требуемые северные и западные направления, где цена земли просто не позволяет строить дешевые объекты. Главным возмутителем спокойствия в Подмосковье стала компания «Нафта-Москва», купившая за последние два года 430 га земли в пойме Москвы-реки между Рублево-Успенским и Новорижским шоссе для строительства элитного частного города за МКАД. В центре «города миллионеров» будет малоэтажная застройка с бизнес-центрами, магазинами, школами и ресторанами, в лесу построят виллы и коттеджи. Стоимость проекта — \$3 млрд. Недавно этим планом заинтересовался «Базэл», который скупил весь строительный бизнес «Нафты». Именно структура Олега Дерипаски, скорее всего, и станет одним из первых строителей «города будущего».



Рынок: **аквакультура**

Текущая емкость: **\$200 млн**

Потенциальная емкость: **\$1,5 млрд**

Рыба в инкубаторе

Каждая третья рыба в мире, попадающая на стол потребителю, выращена в искусственно созданных условиях. Аквакультура, или разведение рыбы, — масштабный промысел, объем которого в мире исчисляется \$35 млрд в год. Его значимость растет по мере того, как иссякает «естественный» вылов в морях и реках. В Норвегии, например, рыбководство считается вторым по величине источником доходов после экспорта нефти и газа. Но Россия пока находится в стороне от этого перспективного бизнеса, хотя и занимает ведущее место в мире по количеству и площади водоемов, пригодных для аквакультуры (30 млн га). Если в мировом объеме доля искусственно выращенной рыбы достигает уже 35% (в Китае — более 50%), то у нас она едва превышает 2%.

Аквакультура, говорят эксперты, может вытянуть нашу рыбную отрасль из глубокого кризиса. Объемы вылова рыбы и добычи икры в России, традиционно считавшейся страной икры и балыков, постоянно снижаются и сегодня вернулись к уровню 1960 года. Значительная доля рынка находится в тени, ежегодно «налево уплывает» рыбы и икры на \$1 млрд. Душевое потребление рыбопродуктов за последнее десятилетие сократилось с 22 до 11 кг на человека в год, это в два-три раза ниже, чем в Европе. К тому же российский рынок рыбных полуфабрикатов и консервов уже давно занят импортом. Как ни парадоксально, львиная доля ввозимых замороженных рыбопродуктов и консервов сделана из нашей же рыбы. Дело в том, что значительная часть квот на вылов отечественной рыбы продается иностранцам либо попадает за рубеж нелегально: наши траулеры не довозят улов до порта, перегружая его прямо в море на иностранные суда.

Сегодня в стране работают 115 рыбопроизводных частных и государственных компаний, выращиваются 25 видов рыбы и морепродуктов — прежде всего карп, форель и осетровые. Расположены такие хозяйства в традиционных речных и приморских промысловых районах Поволжья, Западной Сибири и Дальнего Востока. Это небольшие фирмы с оборотом максимум в несколько миллионов долларов. Весь рынок, по оценкам **Олега Кузнецова**, генерального директора Экспертного института при РСПП, оценивается в \$200 млн.

Сейчас, уверен Олег Кузнецов, сложились все предпосылки для роста отрасли: дефицит потребления, наличие подходящих водоемов, развитые отечественные технологии рыбководства, сохранившиеся с советских времен, и экологическая привлекательность «культурной» рыбы. Ресурсов России хватает для того, чтобы увеличить вылов и выращивание рыбы во внутренних водоемах в пять-шесть раз — до 1,3–1,5 млн тонн и таким образом нарастить долю аквакультуры до 30–50%. Потенциальная емкость рынка достигает \$500 млн. Препятствием для рыбководства может стать только то, что корма для рыбы сегодня сплошь импортные, но Олег Кузнецов не сомневается: разви-



тие аквакультуры простимулирует и отечественных производителей «рыбного питания».

Во всем мире процветание рыбководства зависит от поддержки государства. Именно она дала начальный толчок стремительному развитию отрасли во всех «аквакультурных» странах — в Норвегии, Японии и Китае. Наше государство тоже «дозревает». 1 декабря состоялось заседание правительства, посвященное проблемам рыбного хозяйства, на котором премьер-министр Михаил Фрадков назвал развитие рыбной отрасли «еще одним национальным проектом». Министр сельского хозяйства РФ

Если в мировом объеме доля искусственно выращенной рыбы достигает уже 35%, то у нас она едва превышает 2%

Алексей Гордеев пообещал, что все меры — от льготного кредитования до поддержки мелиорации и селекции — будут отражены в специальной программе «Аквакультура», которая готовится и Минсельхозе и вступит в действие через год.

У нас есть надежда не повторить ошибок той же Норвегии, где рыбководство долгие годы влачило жалкое существование из-за того, что правительство было в первую очередь озабочено не эффективностью реализации проекта, а социальной политикой. Чиновники стремились во что бы то ни стало обеспечить рабочие места для населения прибрежных районов, поддерживая избыточные рыбохозяйственные мощности государственными субсидиями. Бурный рост аквакультуры начался только тогда, когда власти отказались от прямого регулирования отрасли, положившись на естественный регулятор — рынок.



Рынок: **многофункциональные платежные системы**
 Текущая емкость: **\$4 млрд**
 Потенциальная емкость: **\$30 млрд**

Универсальные кассиры

Растут доходы населения — растет потребность людей в комфорте, говорит **Иван Родионов** из AIG Brunswick. Например, человек высоко ценит возможность в одном месте быстро заплатить по всем счетам: заплатить за мобильную связь, интернет и кабельное ТВ, погасить потребительский кредит, без всяких очередей рассчитаться за жилищно-коммунальные услуги. Конечно, сделать это можно и через банкомат, однако такой сервис доступен только владельцам кредитных карт. Популярность платежных операторов зависит и от количества способов оплаты: для привлечения массового клиента системы должны принимать не только кредитные карты, но и наличные деньги.

В ближайшие годы сектор мгновенной дистанционной оплаты услуг станет одним из самых динамичных, прогнозируют эксперты. По данным Национальной ассоциации участников электронной торговли, сейчас в России насчитывается около десятка сетей многофункциональных платежных терминалов. Но, как правило, речь идет о небольших компаниях, обслуживающих один регион и имеющих всего несколько десятков терминалов. Единственным исключением можно считать пионера рынка — компанию «Элекснет», имеющую сеть из 790 терминалов в Москве и Санкт-Петербурге. Масштабы деятельности остальных игроков гораздо скромнее: у ближайшего конкурента — сети «Город» 127 автоматов в Новосибирске, «Мультикасса» в Алтайском крае обзавелась 87 терминалами, «Уникасса» в Санкт-Петербурге — 44 платежными киосками на станциях метро, а «Экспресс-платежи» в Сургуте — 20 платежными киосками. Платежные операторы зарабатывают на комиссионных, взимаемых не с клиента, а с партнеров: банков, сотовых операторов и «карточников» Visa или MasterCard. Процент небольшой, поэтому на стабильный кусок хлеба операторы могут рассчитывать только в случае значительных объемов платежей.

Не удивительно, что крупные банки долгое время не обращали на этот рынок никакого внимания. Однако усилия тех, кто в ближайшие годы придет в этот сектор и займется строительством сетей, окупятся сторицей. В 2003–2004 годах, когда главным кормильцем платежных операторов были сотовые компании, объем рынка измерялся «всего» \$1,5 млрд в год. Сейчас из-за бума потребительского кредитования банки захлестнул вал платежей по ссудам, и объем дистанционной оплаты только в Москве и Петербурге в ближайшие годы обещает вырасти до \$5 млрд. Число претендентов на столь лакомый кусок неизбежно увеличится прежде всего за счет банков. Им придется спешно расширять и модернизировать свои сети банкоматов, чтобы те принимали и наличные (cash-in).

Самый сильный импульс рынку придаст ЖКХ. Российские граждане тратят на оплату коммунальных услуг примерно 450 млрд руб. (\$15 млрд) в год. Однако почти 90% этой суммы проходит через Сбербанк. Если платежным сетям удастся ото-



брать у Сбербанка часть коммунального оборота, эксперты прочат им блестящие перспективы. Но пока коммунальный бастион не взят. Сети лишь ведут переговоры по приему платежей за стационарный телефон. Единственное исключение из правил — система «Город», которая контролирует 60% всех платежей по ЖКХ в Новосибирске, но только благодаря тому, что ее собственником является городская администрация.

По мнению **Игоря Кокорева**, начальника аналитического отдела ИК «Проспект», в ближайшие годы самая напряженная конкуренция за коммунальный рынок

Люди высоко ценят возможность в одном месте и быстро заплатить по всем счетам. Бросить деньги на мобильную связь, оплатить интернет и кабельное ТВ, погасить потребительский кредит и рассчитаться за услуги ЖКХ

развернется в Москве и Санкт-Петербурге. Основными соперниками станут традиционные платежные операторы и банки, которые всеми силами будут навешивать упущенное. О своих планах по расширению и переоснащению существующих сетей банкоматов уже объявили Внешторгбанк и Банк Москвы. Платежные компании будут двигаться навстречу банкам, расширяя спектр операций с кредитными картами. Так, «Элекснет» осенью объявил о том, что с его терминалов клиенты смогут вносить наличные на карты Visa, эмитированные российскими банками. Затем начнется бурный рост систем дистанционной оплаты в регионах. В первую очередь там, по мнению Игоря Кокорева, следует ждать появления новых претендентов и укрупнения сетей.



Рынок: **сбыт электроэнергии**

Текущая емкость: **\$3 млрд**

Потенциальная емкость: **\$8 млрд**

Мегаватты на продажу

В ближайшие годы продавать электроэнергию крупным потребителям на десятки миллионов долларов в год сможет любой, у кого есть офис, письменный стол и компьютер. В этой шутке одного из экспертов немалая доля правды.

В результате реформы РАО ЕЭС все ГЭС, ГРЭС и прочие электростанции, ранее входившие в состав 72 АО-энерго, будут оформлены в отдельные оптовые и территориальные генерирующие компании и проданы частным инвесторам. Проводную магистральную и распределительную инфраструктуру выведут в сетевые компании, которые останутся в собственности государства. Сервис по продаже энергии и расчетам с потребителями станет прерогативой самостоятельных энергосбытовых фирм. И если прежде на каждое АО-энерго приходилось по одной энергосбытовой структуре, то в результате реформы появятся сотни и даже тысячи независимых сбытовых компаний, которые вступят в конкуренцию с «осколками» АО-энерго.

По мнению **Сергея Захарова** из ИК «Капиталь», развитие независимого энергосбыта подстегнет сравнительно низкий порог входа. Торговые организации, в отличие от генерирующих компаний, не завязаны на основные фонды. От изменения механизмов сбыта никакой новой стоимости не возникнет, поэтому рост этого сектора будет привязан к развитию производства электроэнергии в целом и свободного оптового рынка в частности.

На период до 2008 года действует правило «5–15»: генерирующие компании вправе продавать по свободным ценам от 5% до 15% произведенной электроэнергии. С конца 2003 года в России заработала оптовая энергобиржа ФОРЭМ, насчитывавшая на 1 июня 2005 года 162 участника. Оптовый рынок ФОРЭМ состоит из двух частей: регулируемого рынка, где тарифы устанавливаются государством, и сравнительно небольшого сектора торговли по рыночным ценам.

Сегодня, по оценкам специалистов, объем свободной торговли составляет 9% совокупного энергооборота, то есть около \$3 млрд. По мере дерегулирования отрасли эта доля, утверждают эксперты, будет расти. В октябре 2005 года на ФОРЭМ был запущен новый рыночный сегмент (балансирующий рынок), где генерирующие компании смогут продавать электроэнергию, произведенную сверх заявленного объема, по конкурентным ценам (раньше все внеплановые излишки торговались только по регулируемым тарифам). Это означает прибавку к рынку минимум в 2–3%.

Одним столом и компьютером свежеспеченному трейдеру, конечно, не обойтись. Придется потратиться на внедрение общей для всех энергокомпаний автоматизированной системы коммерческого учета электроэнергии, на аренду участка сетевой инфраструктуры в регионе, а в дальнейшем соблюдать обязательства определенного объема закупок на ФОРЭМ. По данным специалистов, стартовые затраты составят от \$500 тыс. до \$1 млн, а минимальный оборотный капитал оценивается в \$2–3 млн.



Владислав Мамулкин прочит частному энергосбыту ту же нелегкую судьбу, что и ЖКХ, куда реальные инвестиции пока не пришли. И там и там слишком высока роль государства, слишком изношены фонды и слишком велика «социальная нагрузка». Сергей Захаров возражает: крупные промышленные группы, которые являются основными потребителями электроэнергии в стране, заинтересованы во вложениях в энергетику гораздо больше, нежели в ЖКХ. В отрасли уже активизировался Виктор Вексельберг. Контролируемая им компания «Комплексные энергосистемы» недавно приобрела пакеты в трех ТГК, 11 сетевых

Развитие независимого энергосбыта подстегнет сравнительно низкий порог входа: торговые организации, в отличие от генерирующих компаний, не завязаны на основные фонды

и 11 сбытовых компаниях, общий объем вложений оценивается в \$320 млн.

Недавно глава РАО ЕЭС Анатолий Чубайс сделал далеко идущее заявление: в Центральном регионе уже сегодня ощущается дефицит энерго мощностей, с той же проблемой в скором времени столкнутся Урал и даже Сибирь с ее обилием ГРЭСов. В этих условиях развитие энергорынка будет зависеть от темпов модернизации электростанций и строительства новых мощностей. Государство пытается форсировать этот процесс. В правительство уже внесен проект закона о госгарантиях для инвесторов, а в ближайшее время на организованный рынок ценных бумаг будут выведены около 40 генерирующих и сбытовых «дочек» РАО. □



Эко, био, нано

Те рынки, что в России считаются перспективными, для Запада давно не новы. Лидерами будущего там считают другие индустрии.

Органическое земледелие

Поощряемое высоким спросом на здоровые и экологически чистые продукты питания, органическое земледелие, в котором не применяются ни пестициды, ни другие химикаты, пробивает дорогу на рынок продовольствия. Европейцы уже сейчас тратят на «органические» продукты почти \$12 млрд. Потребители по всему миру готовы платить большие деньги за такой товар. Например, цены на «органическую кукурузу» в США на 30–60% выше, чем на «химическую», а японские потребители платят за «органическую» сою вдвое больше, чем за обычную. Рынок ежегодно увеличивается на 20–30%.

Треть сельскохозяйственных земель в Европе к 2010 году будет использоваться под органическое земледелие. В ближайшие годы объем этого рынка составит \$100 млрд в год. Исследования показали, что органические системы земледелия прибыльнее «химических», потому что дают меньше отходов, больше урожаев и к тому же обеспечивают повышенную засухоустойчивость. А вот в России у этого бизнеса, невзирая на оптимизм инвесторов, пока большие трудности (см. стр. 58).

Биотехнологии

Мировой рынок биотехнологий сегодня оценивается в \$163 млрд. Наибольший его сегмент занимают биотехнологические фармацевтические продукты: антибиотики, иммунобиологические препараты, гормоны, витамины, препараты, содержащие культуры микроорганизмов, аминокислоты, биоактивные добавки и медицинские материалы. Прогноз роста — 40% ежегодно. По прогнозам Федерального управления США по контролю за продуктами питания и лекарственными препаратами (FDA), в американскую биотехнологическую индустрию будет инвестироваться более \$20 млрд ежегодно.

Продолжится процесс укрупнения этих предприятий и образования биофармакологических и биоагропромышленных альянсов. Как полагают эксперты FDA, такие же тенденции

будут наблюдаться и в развитии биотехнологического сектора мировой экономики в целом. Основными двигателями этого развития должны стать Индия, Китай, Бразилия, Япония, скандинавские страны и Россия. Российский биорынок сегодня оценивается в \$600 млн, и преобладает на нем импорт. Наибольшая доля импорта приходится на инсулины, вакцины и сыворотки.

Нанотехнологии

По оценкам экспертов, к 2015 году мировой рынок нанотехнологической продукции составит \$1 трлн. Ежегодные инвестиции

Буквы nano в названии компании производят на Уолл-стрит, где ждут формирования триллионного рынка, такой же эффект, как окончание tronic в 1970-е годы

в этот сектор уже доходят до \$12 млрд. Более 50 государств имеют национальные программы в этой области. Ожидается, что объем рынка будет измеряться триллионами долларов, так что на Уолл-стрит четыре буквы nano в названии компании оказывают на курс ее акций такое же воздействие, как окончание tronic в 1970-е годы.

Резко возросла инвестиционная активность крупнейших корпораций, заинтересованных в нанотехнологиях: Intel, IBM, HP, Samsung, Philips, Toshiba, Siemens, Motorola, Boeing, Sony, Dow Chemical, Lockheed-Martin и других. В последние годы создано свыше 16 тыс. «наноконпаний», и их число продолжает увеличиваться. Наноматериалы, наноинструменты, наноэлектроника, нанобиотехнологии начинают приносить коммерческую отдачу. Аналитики полагают, что рынок нанотехнологий будет расти на 40% в год. Через три-пять лет начнется активный передел рынка, который завершится в 2010–2015 годах. **СФ**

КАКИЕ РЫНКИ ЯВЛЯЮТСЯ САМЫМИ ПЕРСПЕКТИВНЫМИ?
КАКИЕ ФАКТОРЫ УСКОРЯТ, А КАКИЕ — ЗАМЕДЛЯТ ИХ РОСТ В БУДУЩЕМ?
ОПРОСИВ ЭКОНОМИСТОВ И ИНВЕСТАНАЛИТИКОВ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ»
ПОПЫТАЛСЯ РАЗОБРАТЬСЯ В «КУХНЕ» ПРОГНОЗИРОВАНИЯ.

Бюро прогнозов



Макро и микро

ПОИСК ОТРАСЛЕЙ И СЕКТОРОВ, которые имеют наибольшие шансы стать лидерами роста, — это и наука, и искусство. И он требует прагматичного подхода, основанного на инвестиционном анализе.

Это наука, потому что для прогнозирования применяются известные методы моделирования экономического роста. Они позволяют на основе статистических данных рассчитать плановые объемы производства и определить место каждой из отраслей и групп промышленной и сельскохозяйственной продукции в будущей экономике. При этом проигрываются разные сценарии роста. Например: что произойдет с динамикой, если страна будет по-прежнему наращивать экспорт сырья? А как развернутся события, если

ставка будет сделана на экспорт в СНГ не сырья, а продукции, прошедшей значительную обработку? Основа для математического прогнозирования — межотраслевые модели, описывающие взаимосвязи отдельных отраслей. Они представляют собой систему уравнений и неравенств, в которые подставляются объемы конечного потребления и производства в предыдущие годы, данные об инвестициях, экспорте и импорте.

Это искусство, так как методы математического моделирования экономики (они помогают анализировать уже существующие сектора и наметившиеся тенденции) малоприспособлены для оценки перспектив отраслей и рынков, которые только-только появились или вовсе не успели возникнуть. Здесь начинается твор-

ческая работа, основанная на экспертных оценках и предположениях. Она нужна, чтобы в условиях, когда данные неполны и велика вероятность непредвиденных событий, отобрать наиболее «надежные» тенденции развития.

Определенные выводы относительно «горячих» отраслей потребительского сектора, говорит **Екатерина Пантелюшина**, директор по корпоративным связям Delta Capital Private Equity Partners, можно сделать, проанализировав структуру потребления, но это мало что дает в отношении, скажем, перспективных высокотехнологичных отраслей. Здесь выручают методы инвестиционного анализа индивидуальных компаний и проектов, используемые венчурными финансистами. На Западе получить общее представление о новых трендах помогают различные рейтинги — например, составляемый американским журналом Red Herring список 100 частных и публичных компаний, чьи модели бизнеса и технологии способны изменить рынок.

Аналитики Red Herring специализируются на инновационных секторах — ИТ, био- и нанотехнологиях (см. материал на стр. 53), телекоммуникациях и фармацевтике — и регулярно «прочесывают» сотни небольших компаний в поисках потенциальных лидеров роста. В нашей стране такого подспорья пока нет. Поэтому поиск интересных направлений не формализован и основан на чутье экспертов.

Прогнозированием в России занимаются множество организаций, которые условно делятся на «академиков» и «прагматиков». В первую группу входят научные учреждения и госструктуры, оперирующие полными данными Росстата и специ-

ализирующиеся в основном на составлении макроэкономических прогнозов по заказу правительства и различных политических партий. Это и Институт народно-хозяйственного прогнозирования РАН, и МЭРТ, ведающее разработкой концепций социально-экономического развития страны, и другие ведомства. Вторую группу образуют инвесткомпании и фонды прямых инвестиций, чья задача — найти рынки, растущие быстрее других (а сверхзадача — отыскать на них компании, растущие быстрее самих рынков). Так что составление прогнозов — ключевой компонент их профессиональной деятельности. От качества этих прогнозов напрямую зависят их доходы.

Ограничители роста

Одна из наиболее очевидных методик прогнозирования роста — определение барьеров, мешающих развитию, и поиск потенциально интересных отраслей, свободных от этих ограничений.

Сергей Захаров, главный аналитик отдела рыночных исследований ИК «Капитал», отмечает, что главное препятствие для роста многих отраслей в России — износ основных фондов. Значит, перспективы имеют либо те отрасли, где износ пока невелик, либо те, что вообще не «завязаны» на основные фонды.

Другой фактор — участие государства. Госрегулирование сдерживает рост. Например, с точки зрения рынка один из перспективных секторов тяжелой промышленности, говорят эксперты, — строительство ледоколов для полярных широт. В бли-

Проигрываются разные сценарии роста. Например: что произойдет с динамикой, если страна будет по-прежнему наращивать экспорт сырья?

жайшие годы будут развиваться альтернативные пути грузоперевозок в Восточную Сибирь, на Курилы, а также относительно новые маршруты к шельфам Ледовитого океана с недавно разведанными крупными запасами нефти и газа. Значит, понадобятся ледоколы. Но так как строительство атомных судов находится под контролем государства, бурный рост этого сектора кажется проблематичным. Яркий пример рынка, ограниченного сразу двумя факторами (зависимостью от государства и фондоемкостью), — внутренний туризм. Его развитие будет зависеть от того, пойдут ли наши чиновники на ослабление визового режима для иностранцев, а также от темпов развития инфраструктуры — прежде всего строительства гостиниц (см. **СФ** №19/2005). Потенциал рынка при этом огромный: под боком — Евросоюз, на который приходится более 400 млн активных туристов. Недаром Всемирный совет по путешествиям и туризму (WTTC) включил Россию в список стран со стабильно высоким потенциалом развития туристической индустрии.

На динамику влияет и непрозрачность отрасли (если рыночная практика не располагает к полной уплате налогов), которая затрудняет доступ к источникам финансирования. Так складывается портрет наиболее вероятного «кандидата на

рост» — это нефондоемкая отрасль, где незначительно влияние государства.

Курс на потребление

В ОСНОВЕ ПРОГНОЗОВ БОЛЬШИНСТВА АНАЛИТИКОВ лежит общий постулат: если в чем и можно быть уверенным, так это в росте потребления. Следовательно, отраслям, ориентированным на удовлетворение спроса со стороны населения, развитие гарантировано. Наиболее надежны отрасли, нацеленные на удовлетворение насущных потребностей (продукты питания, одежда, жилищная недвижимость и услуги). А уж какие именно сектора будут расти, можно понять путем сравнения. Удобнее всего взять структуру расходов домохозяйств в странах Латинской Америки или Восточной Европы, более или менее близких к России по уровню благосостояния, и сравнить с нынешним уровнем потребления в России. Есть явное недопотребление — значит, есть предпосылки для роста.

По данным Росстата, самые заметные диспропорции по сравнению с Восточной Европой в России наблюдаются в потреблении мяса, рыбы, овощей (в полтора-два раза меньше). **Андрей Нецадин**, заместитель директора Экспертного института, комментирует: «За последние два десятилетия душевое потребление мяса в стране снизи-



Ваши мечты должны воплощаться!
В ресторации А. Табакова и М. Ширвиндта —
«Штольц» не может быть иначе.
Здесь все продумано до мелочей

- Ресторан расположен на живописной набережной Москвы-реки
- Собственная парковка
- В ресторане три уровня, уникальных по стилистике
- Кальянная терраса
- Профессиональный звук и свет
- Большая сцена и экран, танцпол
- Организация торжеств
- Место для проведения фейерверков
- Программы лояльности

Специальные предложения для новогодних торжеств



Саввинская наб., 25–27
246 02 53
246 33 72

Задача инвесткомпаний и фондов прямых инвестиций — найти рынки, растущие быстрее других. Сверхзадача — отыскать там компании, растущие быстрее самих рынков

лось катастрофически (78 кг до перестройки, 53 кг — после). В этих условиях наша мясная промышленность не может не расти. Проблема в том, что сельское хозяйство не способно переварить этот рост, значит, неизбежен рост импорта». А **Олег Кузнецов**, генеральный директор Экспертного института, считает интересным и потенциально емким рынком производство комбикормов для животных и рыбы. Сейчас этот сектор находится в руках у иностранных поставщиков, но у наших производителей есть шансы отвоевать свою долю. Сырье не нужно завозить из-за границы, но существенный минус — дефицит производственных технологий и добавок к кормам, которые придется закупать на Западе.

Аналитики предсказывают и бурный рост сферы услуг. Как показывает статистика, россияне тратят на отдых, развлечения, образование и медицинские услуги в несколько раз меньше, чем жители Польши или Венгрии. Весьма перспективны услуги, облегчающие потребление жизни путем предоставления ему разных удобств. Например, платежные сервисы или системы бронирования билетов онлайн. Слегка «подпортить» динамику могут только проблемы с унификацией форматов электронных билетов и достижением договоренностей между авиакомпаниями. В портфель инвестфонда Delta Capital уже включена компания «Сирена» (АСУ бронирования авиабилетов).

Танцевать от ТЭК

КРОМЕ РОСТА ПОТРЕБЛЕНИЯ другим ориентиром, помогающим уверенно составить прогнозы, является все тот же топливно-энергетический комплекс. Увеличение инвестиций в ТЭК бесспорно. Развитие ТЭК распланировано до 2010–2012 годов: «Голубой поток», газопровод по дну Балтийского моря, трубопроводы в Китай и Японию и т. д. А этот рост, по мнению аналитиков, подстегнет развитие множества отраслей и ниш: понадобятся сварочные электроды, трубы большого диаметра, буровые платформы, суда, сталь и арматура, стройматериалы, химикаты и многое другое. Проекты огромные, и если отечественные поставщики не займут эти ниши, придут иностранные игроки.

Несмотря на радужные перспективы сырьевых проектов, эксперты сошлись в одном: все крупные отрасли «разобраны» ФПП, которые уже выжали из них максимум роста. Поэтому интересной динамикой следует ждать от небольших секторов. **СФ**

Динамика и структура промышленного производства в России до 2010 года

ОТРАСЛИ	ТЕМПЫ РОСТА, % В ГОД			СТРУКТУРА ПРОМЫШЛЕННОСТИ, %		
	2001–2003 ГОДЫ	2004–2010 ГОДЫ: ВАРИАНТ 1	2004–2010 ГОДЫ: ВАРИАНТ 2	2003 ГОД	2004–2010 ГОДЫ: ВАРИАНТ 1	2004–2010 ГОДЫ: ВАРИАНТ 2
ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА	0,8	3,0	4,5	6,9	6,0	6,1
ТОПЛИВНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	7,2	2,5	3,4	14,2	12,0	11,8
ЧЕРНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	3,8	3,9	4,6	7,1	6,5	6,3
ЦВЕТНАЯ МЕТАЛЛУРГИЯ	5,8	4,6	5,4	8,9	8,6	8,4
МАШИНОСТРОЕНИЕ	5,5	8,6	9,8	17,6	22,3	22,1
ЛЕСНАЯ И ЛЕСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩАЯ ОТРАСЛИ	2,2	4,3	5,5	3,8	3,6	3,7
ПРОИЗВОДСТВО СТРОЙМАТЕРИАЛОВ	5,6	4,9	7,1	2,5	2,5	2,6
ЛЕГКАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	–0,6	2,4	2,6	1,3	1,1	1,0
ПИЩЕВАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	6,3	4,4	6,5	13,1	13,5	13,3
ПРОМЫШЛЕННОСТЬ В ЦЕЛОМ	5,2	5,0	6,3	100,0	100,0	100,0

ВАРИАНТ 1: ПРИОРИТЕТНОЕ РАЗВИТИЕ ТОПЛИВНО-ЭНЕРГЕТИЧЕСКОГО КОМПЛЕКСА
ВАРИАНТ 2: ПРИОРИТЕТНОЕ РАЗВИТИЕ ОБРАБАТЫВАЮЩИХ ОТРАСЛЕЙ
ИСТОЧНИК: ИНСТИТУТ НАРОДНО-ХОЗЯЙСТВЕННОГО ПРОГНОЗИРОВАНИЯ РОССИЙСКОЙ АКАДЕМИИ НАУК

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

- МВА 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

ПЕРВАЯ ПЯТИЛЕТКА XXI ВЕКА В РОССИИ МОЖЕТ СЧИТАТЬСЯ ЕСЛИ НЕ ВРЕМЕНЕМ РОЖДЕНИЯ, ТО УЖ ТОЧНО ПЕРИОДОМ ВЗРОСЛЕНИЯ МНОГИХ ОТРАСЛЕЙ И РЫНКОВ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ ВСПОМНИТЬ, КАКИЕ ИЗ НИХ РАЗВИВАЛИСЬ САМЫМИ УДАРНЫМИ ТЕМПАМИ.

Места боевой славы

Зияющие высоты

Потребительская эйфория — так можно коротко охарактеризовать суть перемены, произошедшей со многими российскими рынками в течение последних пяти лет. За столь малый отрезок времени население узнало, что такое массовая мобильная связь, доступный интернет и современные кинотеатры, «распробовало» новейшие технологии в торговле и по достоинству оценило финансовый сервис (потребкредитование и реальное, а не фиктивное страхование). Из b2b-трендов внимание на себя обратила растущая бережливость компаний по отношению к своим активам, включая человеческие.

Спрос быстро нашел предложение: рынки охранного оборудования, спецодежды и бутилированной воды для офиса в этот период чувствовали себя превосходно.

Панорама роста российского бизнеса, естественно, шире нашего ретроспективного списка. Составляя его, мы исходили из темпов развития рынков — они за последние пять лет, в представлении **СФ**, были особенно драматичными. А в отдельных случаях еще и сопровождались появлением новой для страны индустрии, будь то мобильный контент или сборочные и контрактные производства, осуществившие настоящий ценовой прорыв на рынках бытовой и компьютерной техники и автомобилей. Впрочем, из нашей выбор-

ки хорошо видно: минувшая пятилетка была на редкость богата примерами галопирующего роста и отраслевых открытий.

1 В зоне действия сети

За минувшие пять лет российский телеком развернул широкомасштабные действия на двух главных фронтах. Ими стали сотовая телефония стандарта GSM и сети фиксированной связи, обеспечивающие новые для рынка услуги, в частности звонки через интернет и широкополосный доступ.

«Звездным часом» минувшая пятилетка, без сомнения, стала для компаний сотовой связи. В 2000 году уровень проникновения мобильной связи составлял, по данным Мининформсвязи, 2,3%, а в 2005 году — уже 90%. В Москве же за счет использования абонентами нескольких SIM-карт этот показатель превысил 100%.

Годовой оборот операторского рынка в России сегодня составляет более \$10 млрд. Делят его «Мобильные телесистемы», «Вымпелком» и «Мегафон» — большая GSM-тройка.

С 2000 года российские компании активно инвестировали в строительство сетей, поддерживающих новые технологии. Например, в IP-телефонию — за последние несколько лет она эволюционировала от экспериментальной услуги до массового сервиса. Передача голоса через интернет заинтересовала широкий спектр потребителей, начиная с гастарбайтеров и заканчивая крупными корпорациями. В 2000 году рынок IP-телефонии оценивался участниками в \$20 млн, в 2005 году — уже в \$200 млн. Доля же пятерки крупнейших игроков сегодня не превышает 20%.



Широкополосный доступ в интернет становится обыденностью: ежедневно к этим услугам подключаются 1,5 тыс. человек

Снижение импорта и увеличение выпуска современной техники, от бытовой до автомобильной, на местных сборочных и контрактных производствах за последние пять лет сформировали внутри России миллиардные рынки

Оборот торговли бытовой техникой и компьютерами за четыре года увеличился в шесть раз



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Рынок широкополосного доступа в интернет только недавно попал в поле зрения крупных телекоммуникационных компаний. Последний год он растет невероятно быстрыми темпами. В 2000 году, когда начались первые подключения домашних пользователей, оборот сегмента не превышал \$10–20 тыс. А в середине 2005 года в России, по данным исследовательской фирмы J'son & Partners, было уже более 800 тыс. домашних пользователей широкополосного интернета, из них 300 тыс. — за пределами Москвы. Ежедневно к широкополосным каналам связи подключаются 1,5 тыс. человек. По прогнозам J'son & Partners, объем рынка по итогам 2005 года составит более \$220 млн.

2__ Розничная целина

Тон в отечественной рознице последние пять лет задавали сети. **Сетевая торговля** росла без преувеличения сумасшедшими темпами. Согласно информации агентства «Росбизнесконсалтинг» (РБК), розничный рынок в целом вырос с \$82 млрд в 2000 году до \$193 млрд в 2004 году. Крупных инвесторов прежде всего интересовала торговля продуктами питания и потребительскими товарами (FMCG). В 2000 году розничные сети здесь контролировали около 1% рын-

Деньги на ветер

Инвестиционная лихорадка минувшей пятилетки вместе с множеством побед принесла и поражения. Этим четырем рынкам в России прочили большое будущее, но возложенные на них надежды они не оправдали.

1__ Интернет отдельно, кафе отдельно

В 2001 году российский рынок интернет-кафе казался привлекательным многим инвесторам. Тогда же в Москве открылись первые три большие кафе: Timeonline, Netcity и Safemax. Вложения в каждый проект составили \$1,5–2 млн. Все три заведения предполагалось в дальнейшем превратить в крупные сети, но этого не произошло. В начале 2003-го салон Timeonline в ТК «Охотный ряд» был продан за \$350 тыс., хотя инвестиции в проект составляли около \$1,2 млн. Зыбкие позиции и у других крупных

интернет-кафе. По данным J'son & Partners, в России только 0,6% недельной аудитории сети (10 млн человек) пользуются услугами интернет-кафе. Консультант iKS-Consulting Татьяна Толмачева считает, что доступ в интернет в публичных местах перспективен скорее как дополнительная услуга. Это понимают и руководители кофеен. Safemax, к примеру, намерен попытаться счастья в кейтеринговом бизнесе (см. материал на стр. 19).

2__ Прокатали

Индустрия видеопроката многообещающе росла в начале

2000 года. В то время только в Москве насчитывалось около 400 легальных видеопрокатов, а в 2003 году их число достигало уже 1000. Крупнейшие сети: «Видеобум», «Видеолэнд» и «Авалон-видео» — надеялись, что рост продолжится еще несколько лет, однако их ожидания не оправдались. Рынок похоронили пираты и растущие арендные ставки. Новые носители (сначала CD, а потом DVD) снизили стоимость пиратской копии фильма до \$1–2. Первым угрозу почувствовал пионер российского видеопроката и основатель «Видеобума» Михаил Залищанский. В 2003 году он выставил «Видеобум» на продажу, но было уже поздно. Покупателя найти не удалось, и сеть была продана в 2004 году по частям. Летом 2005-го с рынка ушла сеть «Авалон-видео». Ее гендиректор Максим Вохонцев настроен весьма

пессимистично: «Сомневаюсь, что какой-то компании, неважно, сетевая она или нет, удастся заработать здесь деньги».

3__ Органическое ограничение

Несмотря на оптимизм аналитиков, сегмент экологически чистых продуктов пока приносит инвесторам одни огорчения. По данным исследовательской компании «Комкон», за последние пять лет численность жителей городов России, готовых покупать organic foods, выросла на 10% по сравнению с 2000 годом, в столице доля таких потребителей за тот же период увеличилась на 21%. По информации Russian food & drinks market magazine, средний житель столицы тратит на продукты около \$200 в месяц. Таким образом, потенциальная доходность магазинов, торгую-

ка, а по итогам 2004 года их доля составила свыше 15%. Показателен оборот сети «Пятерочка», который в 2000 году равнялся \$90 млн, в 2001 году — \$212 млн, а в 2004 году — \$1,5 млрд. В рейтинге, составленном консалтинговой компанией A. T. Kearney в 2004 году, среди развивающихся рынков Россия занимает первое место по привлекательности для глобальных торговых сетей. В нашей стране уже работают немецкий концерн Метро, французская группа Auchan и голландская Spar.

Одновременно с продуктовым ритейлом обороты наращивает специализированная сетевая торговля — одеждой и обувью, парфюмерией и косметикой, книгами, подарками, детскими товарами и пр. Наиболее впечатляющие темпы роста демонстрируют сети, торгующие сотовыми телефонами, бытовой и компьютерной техникой, а также мебелью и товарами для дома.

Рынок мобильного ритейла за последние пять лет успел появиться практически из ничего и достичь зрелости. За девять месяцев 2005 года в России, по данным «Евросети», было продано сотовых телефонов на \$4 млрд. Всего за время существования сотовой связи в стране россияне потратили на покупку телефонов \$12,4 млрд.

Оборот торговли бытовой техникой и компьютерами, по оценкам участни-

ков рынка, составил в 2004 году \$14–15 млрд. — за четыре года он вырос в шесть раз. Еще более завидная динамика у лидера рынка «Эльдорадо»: 2000 год он закончил с 200 магазинами и оборотом \$300 млн. По прогнозу United Financial Group (UFG) на 2005 год, объем продаж сети, количество магазинов в которой увеличилось до 580, составит \$2,8 млрд.

В 2000 году свой первый мебельный гипермаркет в России открыла IKEA. Сегодня шведская компания имеет пять магазинов в Москве, Санкт-Петербурге и Казани, а оборот ее российского бизнеса в прошлом году составил 10 млрд руб.

Два года назад в страну пришли сразу две международные сети формата DIY («сделай сам»): OBI и Marktkauf. Недавно о планах работать в России заявила датская мебельная сеть Jysk.

3__ Made in Russia
Снижение импорта и увеличение выпуска современной техники, от бытовой до автомобильной, на местных сборочных и кон-
трактных производствах за последние

пять лет сформировали внутри России миллиардные рынки.

По оценке генерального менеджера группы «Рольф» Валерия Тараканова, процент иномарок российской сборки в общем количестве иностранных машин на рынке достиг 40%. Он считает, что к 2010 году в России будут собирать 1,5 млн иномарок, в 2005 году этот показатель составит 0,5 млн.

В 1999 году калининградский «Автотор» начал производить автомобили BMW, позже к ним добавились Kia, Hummer, Chevrolet (в планах — сборка китайских внедорожников и пикапов Zhongxing). Осенью 2005 года «Северсталь-авто» открыла сборку южнокорейских внедорожников Ssang Yong Rexton. Тогда же компания «Иж-авто», входящая в группу СОК, наладила сборочное производство Kia Spectra. Собственное сборочное производство в начале 2003 года во Всеволожске запустил Ford, а спустя два года его примеру последовала Toyota, которая сегодня строит завод под Санкт-Петербургом. По данным PricewaterhouseCoopers (PwC), в первой половине 2005 года в Рос-

щих экологическими продуктами, могла бы быть высокой, но этого не происходит. Московский магазин «Рыжая тыква» (компания «Экомаркет») появившийся весной 2004 года, закрылся на «реконструкцию» в ноябре 2005 года. Большинство наблюдателей уверены: снова он не откроется — компании не хватит ресурсов, чтобы сформировать культуру потребления экопродуктов. Анонсированный в 2003 году проект «Экосупермаркет Grunwald» до недавнего времени существовал только на бумаге. За два года так и не открылся ни один из двух заявленных магазинов Grunwald. Впрочем, оживить проект намерен президент ФК «Уралсиб» Николай Цветков.

4__ Без доставки на дом
Идея торговли через интернет продовольственными товарами

привлекала многих инвесторов. Нет необходимости тратить на аренду торговых площадей, надо только создать склад, службу доставки и call-центр. Однако пока интернет-универсамы не удалось приучить россиян покупать продукты с помощью компьютерной мыши. В 2000 году под видом перерыва в работе закрылся один из самых известных интернет-магазинов — XXL, вслед ним примерно по той же схеме вышел из бизнеса Bistronom.ru. Дольше всех удалось просуществовать «Службе 77». В 2003 году, когда в нее уже было вложено несколько миллионов долларов, оборот компании не превышал \$8 млн. Магазин тратил на рекламу треть годового выручки, но к ощутимому росту продаж это не приводило. Зимой 2004 года «Служба 77» закрылась, а инвесторы потеряли около \$16 млн.

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



МЫ ПРЕДЛАГАЕМ

качественные продукты
стабильное партнерство
перспективные решения

www.cft.ru

ЦФТ ЦЕНТР
ФИНАНСОВЫХ
ТЕХНОЛОГИЙ



Продажи ресторанов быстрого обслуживания составляют \$1 млрд, причем 40% приходится на столицу

сии было произведено 51 тыс. иномарок (на \$800 млн) — из 225 тыс. новых автомобилей под зарубежными брендами, поступивших в продажу в нашей стране.

В России уже выпускается компьютерная и бытовая техника под многими мировыми брендами: Electrolux, Bosch-Siemens, Philips, Fujitsu Siemens Computers, TCL, Akai, Hyundai и др. Одна только Indesit Company, купившая в 2000 году липецкий завод «Стинол», в этом году произведет холодильников и стиральных машин на сумму свыше 400 млн евро. По данным РАТЭК, рынок бытовой техники и электроники, сделанной в России, растет на 20–25% в год, а его объемы в 2004 году составили около \$9 млрд. Так, за прошлый год российский выпуск телевизоров разной степени сборки, по информации Росстата, увеличился на 89% по сравнению с 2003-м годом, составив 4,5 млн телевизоров из 7 млн проданных.

4 Быстрая еда и стремительный кофе

Российский **общепит** растет как на дрожжах. За минувшую пятилетку только в Москве объем этого рынка, по различным оценкам, увеличился с \$700 млн до \$4 млрд. Лидером по темпам роста является фаст-фуд. Объем продаж ре-

сторанов быстрого обслуживания, по информации Leeds Property Group, составляют \$1 млрд — из них более 40% приходится на столицу, где расположена примерно половина всех точек крупнейших сетей. Безусловные лидеры: McDonald's (137 ресторанов в России) и «Ростик's» (56 ресторанов), заключивший в этом году альянс с американской KFC (см. **СФ** №26/2005).

Алексей Романин, директор департамента аналитического маркетинга холдинга «Росинтер Ресторантс», объясняет: «Рынок растет под влиянием двух факторов — увеличения доходов потребителей и расширения предложения. Рестораны создают привычку питаться вне дома, а также забирают клиентов у уличного общепита (киосков, лотков и пр.). Первый фактор увеличивает рынок на 5–7%, а второй добавляет еще 3–5%».

В конце 2002 года российский McDonald's запустил проект кофеен «МакКафе» (к настоящему времени их открыто не менее дюжины). Король фаст-фуда открыто обозначил свой интерес к нише, чья привлекательность по-прежнему не дает покоя многим инвесторам. С 2002 по 2004 год российский рынок кофеен вырос с \$10 млн до \$80 млн. Аналитик этого рынка **Батыр Шихмурадов** объясняет бум популярностью светского общения при крайне скудном выборе подходящих мест: «У нас не было аналогов француз-

ских кафе или английских пабов, и эту пустоту начали заполнять кофейни».

В России действует десяток крупных сетей кофеен. Наиболее заметные — «Шоколадница» и «Кофе Хауз». Эти сети за последние полтора-два года удвоили количество заведений. Сейчас у «Шоколадницы» 31 кофейня, а у «Кофе Хауз» — 70. Также на московском рынке действуют сети Zen, «Монтана кофе», «Кофе Бин», «Кофе Тун» и «Кофе Ин». В ближайшем будущем при поддержке местных партнеров развивать свой бизнес здесь будет крупнейшая мировая сеть кофеен Starbucks. Она начнет с московского рынка. В то же время крупные столичные сети спешно разворачивают программы по освоению регионов, где в свою очередь тоже успели появиться лидеры. Самая известная — питерская сеть «Идеальная чашка», в которую входят 14 кофеен в Петербурге и одна в Москве.

5 Безудержное веселье

В последние годы российская **индустрия развлечений** растет благодаря кинематографу, «одноруким бандитам» и новым технологиям — видео и сетевым играм на экране телефона. Поход в кино относится к самым популярным видам развлечений в России. По информации «Невафильм Research», если в 2000 году

в стране было 130 современных кинозалов, то в 2004-м их число превысило 1000. Сегодня развитие этого бизнеса идет в основном за счет нескольких ведущих российских сетей, открывающих кинотеатры в Москве и регионах: «Карофильм» (43 зала), «Империя кино» (40 залов), «Кронверк синема» (33 зала), «Киномакс» (28 залов), «Парадиз» (25 залов), Rising Star Media (23 зала).

Пик роста количества кинотеатров пришелся на 2003–2004 годы. Специалисты РwC в отчетах, относящихся к этому периоду, назвали российский кинорынок самым динамичным среди кинорынков

стран Восточной Европы, Среднего Востока и Африки. По данным РwC, в 2004 году кассовые сборы отечественных кинотеатров возросли на 35% и достигли \$270 млн. Согласно прогнозам, к 2009 году объем рынка должен увеличиться почти вдвое и превысить \$1 млрд.

В отличие от кино, которое всегда было народным развлечением, азартные игры долгое время считались привилегией обеспеченных россиян. Но в 2002 году все изменил бум игровых автоматов. За последние три года их число в России выросло почти в восемь раз — с 60 тыс. до 470 тыс. В 2005 году оборот рынка соста-

вит около \$1 млрд, большая его часть приходится на тройку лидеров — сети «Джекпот», «Вулкан» и «Корона».

Между тем перспективы этого бизнеса сегодня туманны. С 1 января 2006 года Мосгордума вдвое подняла ставки налога на игровые автоматы. Принятый в ноябре 2005 года закон «О размещении объектов игорного бизнеса на территории города Москвы» вводит минимальную площадь для игорного заведения 80 кв. м, что грозит закрытием мелких залов. А недавно столичный мэр **Юрий Лужков** высказал пожелание убрать из Москвы 90% игровых автоматов.

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

ДВОЙНОЙ ДЕЛИКАТЕС!
ИКРА И КНИГА В ОДНОМ ПОДАРКЕ
Для Вас, Ваших партнеров и сотрудников к Новому Году!

ПОЛНАЯ ИКОРНАЯ ЭНЦИКЛОПЕДИЯ
ПЛЮС БАНКА КРАСНОЙ ИКРЫ!

(495) 231 2535
podarok2006@ru.ru
www.podarok2006.ru



classified

по вопросам размещения рекламы
в рубрике classified

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

ПРОДАЕТСЯ

МАСЛОЭКСТРАКЦИОННЫЙ ЗАВОД

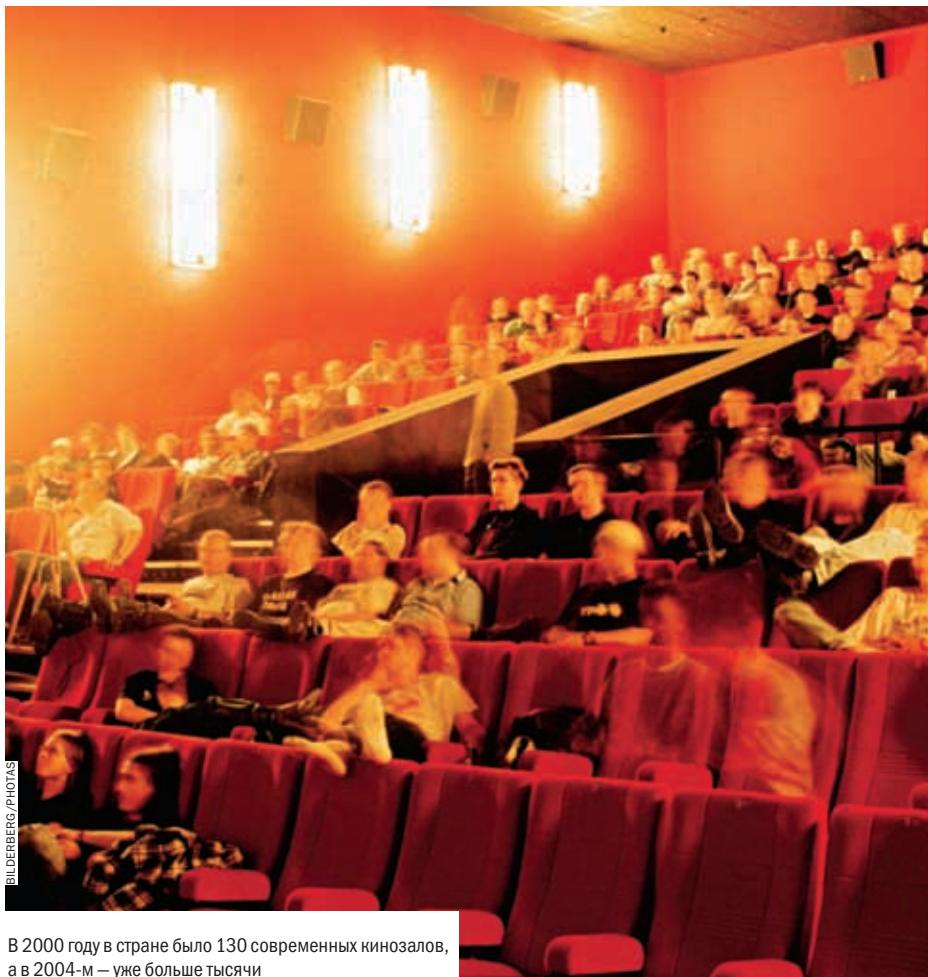
В Тверской области
под реконструкцию и новое строительство

Контактное лицо: Крутов Владимир Владимирович
Тел. 961-22-75

Строительная компания «ИГРОТЭК»

сдает в аренду
или в аренду с выкупом площади
в торгово-развлекательном комплексе
Сдача в эксплуатацию во II квартале 2006 года
г. Владимир, центр

Тел.: (0922) 34-78-80, 32-15-44
e-mail: igrotek@igrotek.elcom.ru (Борис Павлович)



В 2000 году в стране было 130 современных кинозалов, а в 2004-м — уже больше тысячи

6 Финансовое оздоровление

Минувшая пятилетка — период развития **финансовых услуг для населения**: цивилизованного страхования и банковских услуг принципиально нового для России типа. В 2000 году банк «Русский стандарт» совместно с сетью магазинов «М.Видео» запустил первую в России масштабную программу потребительского кредитования. У россиян появилась возможность делать покупки в кредит при предъявлении паспорта. «Сначала ожидался большой процент невозврата, — рассказывает ведущий аналитик «Эксперт РА» Павел Самиев, — но население продемонстрировало высокую дисциплинированность». Далее на новый рынок вышли крупнейшие российские и иностранные банки, в частности Альфа-банк и Home Credit. В 2004 году около 30% автомобилей и 35% бытовой техники (в стоимостном выражении) было приобретено за счет кредита. Таким же способом приобретается четверть всей продаваемой в стране мебели. С 2000 по

2004 год рынок кредитов физлицам увеличился более чем в 13 раз. По данным «Эксперт РА», его совокупный объем на 1 июля 2005 составил 804 млрд руб., а среднегодовой темп роста — 190%.

Время с 2000 по 2005 год отмечено немалым прогрессом в страховой отрасли. Большую часть денег в начале 2000-х годов страховщики зарабатывали, обеспечивая схемы оптимизации налогов. Емкость всего страхового рынка тогда составляла 171 млрд руб., из них 80,1 млрд руб. приходилось на страхование жизни (почти 100% — «зарплатные» схемы). Оборот отрасли в 2005 году, по прогнозам «Эксперт РА», достигнет около 490 млрд руб. «Официальная статистика отражает скачкообразную динамику рынка, — говорит Павел Самиев. — Это связано с нестабильностью финансовых потоков „серых“ схем. Классическое же страхование растет стабильно: в прошлом году реальный рынок вырос более чем на 12%. Схемы сократились на 17%. Кажущееся замедление темпов роста на самом деле — признак оздоровления страхового бизнеса в России».

7 Упакованная Россия

По данным компании Abercade Consulting, оборот российского **рынка упаковки** оценивается примерно в \$18 млрд в год. В последние несколько лет этот рынок ежегодно рос на 10–15%, и, по-видимому, пока далек от насыщения. Для сравнения: в Западной Европе на душу населения приходится 170 кг упаковки в год, в США и Японии — свыше 200 кг. Среднедушевой уровень потребления упаковки в России составляет 80 кг, из них 64 кг — упаковки с отечественными продуктами и товарами, а 16 кг — с импортными. Самая крупная доля рынка у бумаги с картоном (60,9%). Следом идут полимеры (22,6%), металл (11,49%), стекло (5%), дерево (0,01%).

Особенно впечатляющий рост показал рынок тары для напитков. Алюминиевая банка быстро вытесняет более дорогую и тяжелую стеклянную бутылку. За пять лет российский рынок алюминиевых банок для напитков вырос с 300 млн штук в 1999 году до 3,2 млрд штук в 2004 году. Это стало возможным после того, как холдинг «Русский алюминий» увидел в упаковке один из перспективных каналов сбыта своей продукции. В 2000 году «Ростар» (подразделение «Русала» по выпуску алюминиевых банок) запустил памятную рекламную кампанию, пропагандирующую преимущества напитков в новой упаковке. И если в 2000 году лишь 0,2% россиян пили пиво из алюминиевых банок, то в 2004 году — около 13%. Во второй половине 2005 года «Русал» принял решение сосредоточиться на производстве первичного алюминия и продать «баночное» подразделение американской Ball Corp.

8 Жажда нового

За последние пять лет россияне стали заметно больше пить **пива, бутилированной воды и функциональных напитков**. Объемы производства пива выросли более чем вдвое — с 400 млн дал в 2000 году до 900 млн дал в 2005 году. Правда, в последние годы темпы развития отрасли неуклонно снижались. В январе—сентябре 2005 года производство пива увеличилось всего на 4,6% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Причины: ограничения рекламы пива, вступившие в силу в сентябре 2004 года, а также опережающее увеличение инфляции увеличение акцизов в 2005 году.

Куда лучше чувствует себя рынок бутилированной воды: в 2002–2004 годах он вырос с 1,4 млрд л до 2,5 млрд л (с \$670 млн до \$1,2 млрд). 12% продаж пришлось на воду в емкостях от 5 л, основными потребителями которой являются корпоративные клиенты. До 60% воды для дома и офиса потребляют Москва и Петербург. «Рост рынка доставки воды связан с модой на здоровый образ жизни, снижением качества водопроводной воды и стремлением компаний к улучшению условий труда», — поясняет менеджер по маркетингу «Нестле Вотеркулерс СНГ»

Мэри Гамзян.

Перспективность рынка подтвердила компания Nestle Waters Group, приобретя в 2002 году компанию «Святой источник» и получив за счет этого 25% рынка доставки воды в офисы и дома и 17% российского рынка производства бутилированной воды. Потенциал роста не исчерпан, утверждают специалисты. «Средний россиянин потребляет 15 л воды в год, а в Европе — свыше 100 л», — говорит старший брэнд-менеджер Nestle Waters Group **Владимир Пискарев.**

За последнее время неизменным спутником среднестатистического жителя российского мегаполиса стали функциональные напитки. К этой категории относятся холодные чаи, а также энергетические и спортивные напитки. Общий объем их продаж, по оценкам «Бизнес Аналитики», за период с 2001 по 2005 год увеличился примерно в шесть раз: с 1,7 млн л до 10 млн л (с \$10 млн до \$62 млн). «В последние несколько лет рынок переживает стремительный рост», — говорит аналитик компании **Снежана Равлюк.** — Среди главных факторов — расширение присутствия в рознице и рекламная поддержка. В то же время рост рынка сдерживают достаточно высокие цены энергетиков».

9 — Товары специального назначения

Российские компании стали больше заботиться о том, как обеспечить **сохранность имущества и безопасность сотрудников.** Итог: уверенный рост отечественного производства спецодежды и систем безопасности.

Наиболее впечатляющие темпы роста у рынка спецодежды. В 2000 году его емкость не превышала \$100 млн, но уже через четыре года на спецодежду приходилось 30% выпуска российского текстиля,

Благодаря мобильному видео, трехмерным сетевым играм и возможности загружать музыку из интернета у российского рынка мобильного контента может открыться второе дыхание

а совокупный объем рынка составил около \$700 млн — при сохранении темпов роста 10–15% в год. Более половины продаж компаниям приносит одежда, 27% — обувь, 22% — средства индивидуальной защиты. При этом на четверку крупнейших поставщиков приходится едва ли не две трети рынка: «Восток-сервис» (около 40%), «Тракт» (10%), «Урсус» и «Техноавиа» (по 5%).

Объем рынка охранного оборудования, по оценкам участников, составит в 2005 году около \$800 млн. Департамент консалтинга РБК прогнозирует его ежегодный прирост на уровне 17–19%. Таким образом, уже в следующем году продажи в этом бизнесе перевалят за \$1 млрд, а к 2008 году достигнут \$1,6 млрд. Директор «Видеофон-МВ» **Сергей Мироничев** рассказывает: «В недавнем прошлом фрагментированный отечественный рынок сейчас консолидируется. При этом доля российских систем безопасности на нем стабильно растет». Ожидается, что локомотивом рынка станут системы охранного телевидения и контроля управления доступом. Объемы рынков за прошлый год составили \$200 млн и \$120 млн соответственно.

10 — Реинкарнация «мобильника»

Российский рынок мобильного контента (логотипы, рингтоны, SMS-

игры и т. д.) последние пять лет рос невероятными темпами. Первые провайдеры мобильного контента появились в 2000 году, когда объем этого рынка не превышал \$10–20 млн. Но уже в 2004-м доходы контент-провайдеров превысили \$1 млрд. Вместо десятка игроков, как в 2000–2001 годах, сегодня действуют более 200 фирм. Примерно половина из них пришла на рынок за последний год и, похоже, с некоторым опозданием. «В этом году все прогнозировали, что рынок вырастет еще на 200%, но этого не произошло», — отмечает гендиректор компании «Рустар холдинг» **Кирилл Шрамко.**

В то же время большинство отраслевых экспертов уверены: рынок себя еще не исчерпал. Провайдеры пока только сняли с него сливки, освоив наиболее простые и доходные сервисы — продажу мелодий и SMS-игр. Сегодня мобильные операторы вплотную подошли к внедрению новых технологий и стандартов связи — UMTS и EDGE, позволяющих передавать данные по сотовым сетям значительно быстрее, чем сейчас. Что в свою очередь делает доступными для широкой аудитории такие сервисы, как мобильное видео, трехмерные сетевые игры, загрузка музыки из интернет. Благодаря этим услугам, полагают эксперты, у российского рынка мобильного контента скоро откроется второе дыхание. **сф**

НУЖНЫ ЗНАНИЯ? ЗНАНИЯ ЕСТЬ!

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

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](mailto:info@obrazovanie.info)



Ярослав СПЕСИВЦЕВ
специалист отдела развития, Москва

Встреча со звездой Мы хотим производить одежду под именем звезды отечественного шоу-бизнеса. Сколько это будет стоить?

Лицензионное соглашение для «звездного» бренда может стоить от \$20 тыс. до \$200 тыс. в год. Все зависит от популярности исполнителя и амбиций продюсерского центра, которому принадлежат права на имя звезды. При определении стоимости также учитывается территория, где будет продаваться товар, — конкретный регион России или страна СНГ. Как правило, продюсерские компании заключают с производителями два лицензионных договора: на производство и продажу товаров под брендом в определенной категории и на рекламу. Во втором случае оговаривается и поддержка проекта звездой — количество позитивных отзывов о продукте и публичного использования «своего» товара. Существуют два варианта оплаты участия звезды. Первый — фиксированная сумма, выплачиваемая одновременно или несколькими траншами. Второй, наиболее распространенный, предполагает первоначальный взнос плюс процент с продаж. Если речь идет о быстро оборачиваемых товарах, роялти составляют 1–5%, в менее быстрых категориях — до 10%. Вторая схема предпочтительнее не только потому, что размер гонорара зависит от реальных успехов. Это еще и стимулирует продюсерскую компанию на поддержку совместного проекта. Скажем, исполнитель может бесплатно приехать на презентацию продукции, разместить на своем сайте информацию о процессе создания «своего» продукта или рекомендовать его поклонникам.

Основной риск работы со звездой — снижение рейтинга ее популярности. Застраховаться от этого невозможно, но полезно разузнать, на какой срок у исполнителя заключен контракт с продюсером и каков его гастрольный график.

Екатерина ДОРСКАЯ
Москва

Братья навек Как оформлять на работу граждан Белоруссии — есть ли какие-то ограничения?

Поскольку мы являемся гражданами Союзного государства (результат интеграционных усилий России и Белоруссии; не путать с СНГ), то для приема на работу кандидатов из этой страны ограничений нет. Не требуется и разрешения миграционной службы, как в случае оформления работников из других стран. Отделы кадров руководствуются несколькими законодательными актами, принятыми Союзным государством. В этих документах прямо говорится о равных правах граждан обеих стран на трудоустройство, оплату труда и предоставление других социально-трудовых гарантий. Граждане Белоруссии рабо-

тают на тех же условиях, что россияне, они подчиняются Трудовому кодексу РФ и предоставляют те же документы при устройстве на работу: паспорт, диплом и т. п. Правда, трудовую книжку им обычно заводят новую — российского образца. Существенное отличие лишь в том, что граждане Белоруссии не являются налоговыми резидентами, поэтому для них налог на доходы физических лиц составляет не 13%, а 30%. Но если такие сотрудники находятся на территории России больше 183 дней и могут подтвердить это документами о регистрации, то разницу им вернут.

Василий ЧУГУНОВ
Новосибирск

Персональный учет С ростом компании вынуждены увеличивать штат. Как определить, есть ли необходимость в привлекаемых сотрудниках?

Потребность в нормировании труда, определении оптимальной численности персонала возникает на любом предприятии. Удовлетворить ее можно, создав собственные нормативы для уникального бизнеса. Для этого сначала нужно выделить объем функций, закрепленных за каждым подразделением, затем разбить каждую из этих функций на отдельные составляющие вплоть до операций, выполняемых каждым сотрудником. Только после этого определяются рациональный список обязанностей каждой штатной единицы, последовательность процедур и работ,

нормы времени на их выполнение, трудозатраты и суммарная трудоемкость. Данные для анализа можно получить в процессе анкетирования каждого сотрудника, либо просто наблюдая за его работой. Можно обратиться к опыту коллег по отрасли, а если таковых нет или брать с них пример не хочется, поискать аналоги в других секторах. Результаты подобных изысканий помогут компании избавиться от «кадрового балласта». Кроме того, их можно будет использовать в переговорах с профсоюзами, например, по вопросу о повышении заработной платы.

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

специальное обозрение

жилая недвижимость

с66 Беспрецедентное движение на рынке недвижимости

с69 Панельные дома переезжают в Подмоскowie

с72 Личный курорт за городом



ЕВГЕНИЙ ТОНКОНОГИЙ

В уходящем году столичный рынок жилья претерпел серьезные структурные изменения — подобной встряски он не знал по меньшей мере последние десять лет.

Построение итогов

текст: **Илья Терентьев**



Федеральный закон №214 заставил мелкие и средние компании работать в условиях инвестиционного голода, что привело к снижению объемов строительства

Вступление в силу Жилищного кодекса и закона о долевом строительстве значительно скорректировало деятельность застройщиков.

Весной и летом произошел чувствительный скачок цен на ряд стройматериалов (до 80%) и подключение новых домов к электросети (в 30 раз), что понизило рентабельность строительства. Кроме того, были заключены две громкие сделки, изменившие расстановку сил на рынке: холдинг «Базовый элемент» купил «Главмосстрой» и «Моспромстройматериалы» (МПСМ), а компания «Интеко» продала группе ПИК Домостроительный комбинат №3.

Строительный перекресток

По количеству изменений и нововведений нынешний год стал для российского рынка недвижимости беспрецедентным.

Так, после вступления в силу федерального закона №214 «Об участии в долевом строительстве многоквартирных домов

и иных объектов недвижимости» объем предложения квартир в новостройках уменьшился на 20%. И хотя заявленный на этот год объем нового жилья в Москве (4,5 млн кв. м) все же введен в эксплуатацию, говорить о прогнозах на 2006-й непросто. В первую очередь потому, что строители обещают дальнейшее сокращение строительства, если не будут внесены поправки в упомянутый закон. Созданная специально для лоббирования интересов застройщиков Ассоциа-

ция строителей России, возглавляемая бывшим руководителем Госстроя РФ **Николаем Кошманом**, только начинает свою работу, и результаты ее деятельности предсказать сложно.

Рынок становится непредсказуемым также по причине значительного увеличения цен на строительные материалы. Одним из самых важных событий в 2005 году стала покупка холдингом «Евроцемент» цементных активов «Интеко», после чего и без того

высокие цены на цемент подскочили на 60–80%. Это серьезно ударило по карману застройщиков. Итоги разбирательства Федеральной антимонопольной службы (ФАС) уже известны: «Евроцемент» обязали снизить цену на свою продукцию, но когда это произойдет, пока непонятно.

«Мосэнерго» тоже решило «подсластить» жизнь строителям, подняв цену подключения новых домов к городской линии электросети в 30 раз.

В результате этих «катаклизмов» с рынка стали исчезать небольшие и средние строительные компании, не сумевшие привлечь внешнее финансирование. Сначала в Подмосковье, а потом и в Москве на улицы вышли демонстрации сотен обманутых дольщиков, требующих достроить их дома, под которые собрали деньги разоряющиеся застройщики.

Судьбоносный закон

Закон о долевом строительстве, вступивший в силу 1 апреля текущего года, был принят фактически в обход мнения строителей. Он сломал привычную для российского и, в частности, московского рынка схему финансирования строительства. «Можно долго говорить о его влиянии на рынок, — говорит [Оксана Басова](#), пресс-секретарь строительной компании „СХолдинг“. — Но основное, к чему привел закон, это уменьшение объемов строительства и финансовая несостоятельность некоторых застройщиков».

Привычная для столичных инвесторов схема была такой: средства для новых проектов брались из денег, привлеченных от дольщиков уже реализуемых проектов. Последние в свою очередь достраивались за счет поступлений от новых проектов. Таким образом, наблюдался по-

В результате «катаклизмов» с рынка стали исчезать строительные компании, не сумевшие привлечь внешнее финансирование. На улицы вышли демонстрации сотен обманутых дольщиков

стоянный дефицит финансирования, однако в условиях роста рынка и повышения цен такая схема работала.

Непосредственно на этап строительства приходится, как правило, не более 30% времени реализации инвестиционного проекта. Остальные 70% — это время достроительной стадии (получение участка под застройку в аренду или собственность, предпроектные работы, проектирование и прохождение государственной экспертизы, получение разрешения на строительство и выполнение технических условий естественных монополистов для создания инженерной инфраструктуры). При этом аналитики компании «Новая площадь» подчеркивают, что затраты, необходимые для начальной стадии, составляют более 40% расходов по проекту и с введением закона полностью ложатся на плечи застройщика. «Закон №214 лишил строителей права привлекать средства соинвесторов до момента утверждения всей разрешительной документации, после чего сложившаяся финансовая схема лопнула. Компании-застройщики, работавшие по накатанной, потеряли возможность исполнять взятые на себя обязательства», — резюмирует управляющий партнер компании Blackwood [Константин Ковалев](#).

«Федеральный закон №214 не только осложнил привлечение средств в проекты, лишив компании „дешевых“ и доступных инвестиций, но и снизил объемы строительства. Мелкие и средние застройщики столкнулись с инвестиционным голодом. Такие траты на начальном эта-

пе под силу только крупным компаниям», — добавляет он.

Подобные сложности повлияли и на сроки вывода объектов на рынок, сдвинув их на несколько месяцев. Закон также негативно сказался на количестве новых участков, появляющихся в портфеле девелоперских компаний.

«От этого документа пострадали в первую очередь те застройщики, которые строят не на свои деньги, а только на привлеченные (доля своих средств ниже 30–40%). Ни для кого не секрет, что любые барьеры для застройщика способствуют поиску „серых“ схем», — отмечает директор департамента элитной недвижимости Penny Lane Realty [Александр Зиминский](#).

Но в конце концов, уверены эксперты рынка недвижимости, изменения больше всего ударят по карману будущих владельцев квартир.

«Инвесторы и девелоперы перенесут свои дополнительные расходы на плечи покупателей, и цены на недвижимость опять поднимутся: стоимость квадратного метра в 2005 году, по предваритель-

ным оценкам, вырастет примерно на 25%. Опираясь на знание простых законов рынка, можно предположить, что при отсутствии сдерживающего фактора роста цен (здоровой конкуренции) цены на квартиры в домах-новостройках в обозримом будущем могут сильно подскочить», — считает Константин Ковалев.

Вице-президент корпорации Mirax Group [Алексей Адикаев](#) заявляет, что стоимость квадратного метра на объекты его компании с начала года увеличилась на 46–56%. По мнению Адикаева, такой рост на первичном рынке недвижимости обусловлен, во-первых, высокими ценами на нефть и, во-вторых, тем, что из-за нестабильности евро и доллара люди предпочитают вкладывать свободные средства во что-то более надежное — в недвижимость. «Таким образом, спрос на первичном рынке недвижимости увеличился, а предложение существенно сократилось. Причина сокращения предложения — вступление в силу уже упомянутого закона. Если влияние данных факторов сохранится, то в 2006 го-

жилой комплекс
"DREAM PARK"
 м. Щелковская
 ул. Камчатская, вл.4
 (095)225-3355
 737-7744
 737-8822
 www.osk.ru

ОСК
 Объединенная
 строительная компания

Инвесторы и девелоперы перенесут дополнительные расходы на плечи покупателей, и цены опять пойдут вверх: по предварительным оценкам, квадратный метр в 2005 году подорожает на 25%

ду спрос увеличится на 5%, но при этом дельта между спросом и предложением достигнет 30%. Чтобы компенсировать дельту, цена должна подняться минимум на 20%», — поясняет Алексей Адикаев.

Сейчас застройщики все поставленные на их пути преграды хотят убрать, выработав новые схемы привлечения средств на строительство и внеся в закон необходимые поправки. Большинство участников рынка убеждены: если в скором времени этот закон не будет доработан, вся строительная отрасль может столкнуться с проблемой выживания. Соответственно, выполнение строительного плана следующего года также оказывается под угрозой. «Если до марта 2006 года не будут приняты поправки к федеральному закону №214-ФЗ, предложение на рынке жилой недвижимости снизится минимум на 20% по сравнению с 2005-м годом», — предсказывает Алексей Адикаев.

Непрофильное решение

Без вливания свежей крови рынок московского жилья вряд ли сможет развиваться хорошими темпами. «Ему нужны крупные игроки, способные и готовые вкладывать в проекты не только заемные, но и собственные средства», — считает Константин Ковалев.

Именно такие структуры и стали появляться на строительном рынке. К примеру, глава холдинга «Базовый элемент» Олег Дерипаска решил создать ведущую (сначала

в Москве, а потом и в регионах) строительную структуру, купив с этой целью компании «Главмосстрой» и «Моспромстройматериалы». Стоимость сделки, по экспертным оценкам, составила \$250–300 млн (точных данных ни одна из сторон не разглашает). Представители «Баззла» войдут в совет директоров «Главмосстроя», правда, работать они будут, как предполагается, на равных условиях с менеджерами компании, в руках которых оказалось всего на 0,2% акций меньше, чем у нового владельца.

Сейчас «Главмосстроем» ежегодно вводится более 1 млн кв. м жилья, МПСМ строит меньше, зато имеет мощную производственную базу. В качестве управляющей компании Дерипаска привлечет группу компаний Тимура Тиммербулатова «Конти». По словам Тиммербулатова, его компания планирует стать управляющей структурой всех объектов «Главмосстроя» и превратиться во флагмана строительного рынка.

Еще одно немаловажное событие — приобретение группой ПИК Домостроительного комбината №3 и его площадок у Елены Батуриной, супруги мэра Москвы Юрия Лужкова. Сейчас ПИК принадлежит уже два ДСК, и объем строительства панельного жилья может превысить 1 млн кв. м в год. Для реализации своих проектов компания увеличила уставный капитал до \$1 млрд.

Появление новых владельцев у крупных структур вроде «Главмосстроя», по убеждению некоторых участников рынка,

может привести к монополизации рынка недвижимости. Если эта структура примет сторону разработчиков закона №214, то средним и небольшим компаниям вряд ли удастся пролоббировать свои интересы. А это может привести к «вымиранию» подобных компаний. И без того банки не слишком охотно идут им навстречу, повышая процентные ставки и уменьшая сроки возврата кредитов для девелоперов. «Деньги на строительство сейчас вообще выдаются с большим трудом, причем каждый конкретный случай рассматривается отдельно, с учетом и репутации застройщика, и времени его работы на рынке, и множества иных факторов», — подчеркивает Константин Ковалев.

Другие итоги

В нынешнем году на рынке недвижимости, помимо вступления в силу закона №214, произошли другие не менее интересные события.

Во-первых, упростилась письменная форма заключения договоров ипотеки, которая ранее обязательно была нотариальной, что серьезным бременем ложилось на участников сделки. Это способствовало повышению спроса на данный инструмент. Во-вторых, увеличился срок регистрации договоров купли-продажи, что отсрочило дату получения средств продавцом и воспрепятствовало альтернативным сделкам. В-третьих, с января 2005 года не требуется разрешения органов опеки при продаже квартиры, где прописан ребенок, не являющийся ее собственником. Мера упростила жизнь риэлтерам.

По словам Алексея Адикаева, стоит отметить и постановление правительства Москвы №43-ПП «О порядке рассмотрения обращений по размещению градостроительных объектов на территории города

Москвы». Оно привело московское законодательство в соответствие с федеральным, в частности с законом №214, а также повлияло на процедуру согласования размещения объекта на той или иной территории и способствовало выходу ряда распорядительных документов. Целью документа было упростить работу застройщиков, однако до сих пор этого не произошло.

Наконец, многие девелоперы отмечают в качестве ключевого события года вступление в силу с 1 октября статьи 30.1 Земельного кодекса. Согласно документу, застройщики будут получать землю под строительство, только участвуя в аукционах или торгах. Это касается в основном регионов, но столичные застройщики, которые активно выходят в ближнее Подмосковье, тоже серьезно обеспокоены. Как объясняют специалисты компании «Новая площадь», раньше разрешение на использование участка земли под строительство выдавалось при согласии надзорных органов и администрации города. Строитель сам отыскивал соответствующую его требованиям площадку и подавал заявку на застройку. По новым правилам, победивший на торгах застройщик может оформить договор аренды или право собственности без заполнения многочисленных документов и прохождения инстанций. В то же время участникам рынка внушает опасения практическое воплощение нового закона. «Специалисты муниципальных администраций Московской области не скрывают некоторой растерянности в связи с новыми правилами», — рассказывают в компании «Новая площадь». — Похоже, правительство России все-таки поторопилось с введением обязательных торгов, так как многие муниципалитеты не готовы последовательно выполнять закон». **СФ**

За последние пять лет на рынке жилой недвижимости появились новые технологии строительства и закончились свободные площадки для тысяч штампованных панельных домов. По-видимому, жилье эконом-класса постепенно будет вытеснено за пределы столицы.

Переселение панели

текст: **маргарита федорова**



МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

«Во-первых, спрос на экономичное жилье превышает предложение, во-вторых, застройщики и девелоперы не проявляют особого интереса к строительству новых объектов в столице»

Разница в себестоимости между панельным домостроением и монолитным постепенно нивелируется

Противоречивый сегмент

Строительный рынок меняется, а вслед за ним и застройщикам приходится пересматривать законы своего бизнеса и совершенствовать выпускаемый продукт.

В первую очередь быстрая смена рыночных тенденций вызвала корректировку самой концепции строительства жилья эконом-класса. Если в 1990-х годах в Москве практиковалась комплексная застройка целых микрорайонов, то к 2005 году все крупные площадки на территории города уже заняли, и девелоперы были вынуждены перейти к точечному строительству, рассказывает директор департамента городской недвижимости Vesco Realty **Вера Лукина**.

Уменьшение объемов массового строительства привело к тому, что производство панельного жилья (главной составляющей жилого эконом-продукта) значительно сократилось: подавляющая часть застройщиков переключилась на более ликвидные проекты если не в элитном, то в бизнес-сегменте московского рынка недвижимости. Именно поэтому директор департамента элитной недвижимости Penny Lane Realty **Александр Зиминский** считает эконом-класс одним из самых противоречивых на

данный момент сегментов рынка жилой недвижимости.

За последние пять лет изменилось и само определение жилой недвижимости эконом-класса. Как отмечают некоторые эксперты, сейчас к такому жилью относятся как типовые, так и монолитные дома, и самым главным критерием здесь служит цена. По словам Веры Лукиной, эконом-сегмент — это квартиры в современных качественных домах, монолитных или панельных, стоимостью до \$2,2 тыс. за квадратный метр.

И для этого весьма условно определенного сегмента характерны по крайней мере

две ярко выраженных тенденции. «Во-первых, спрос несомненно превышает предложение, во-вторых, застройщики и девелоперы не проявляют особого интереса к строительству новых объектов в столице», — с сожалением констатирует Александр Зиминский.

Вынужденное перерождение

Те застройщики, которые решили не покидать поле боя в столице, активно занялись усовершенствованием технологий завоевания покупателя. Однотипные панельные серии ушли в прошлое, к тому же многие девелоперы научи-

c69



Когда панельное домостроение окончательно уйдет в Подмоскowie, на столичном рынке недвижимости начнется бум застройки объектами бизнес-класса

лись варьировать цвет, отделочные материалы фасада, количество этажей, что значительно улучшило архитектуру зданий эконом-класса.

Помимо внешнего облика домов, застройщикам пришлось пересмотреть и их потребительские характеристики. Причиной, по словам коммерческого директора холдинга «Капитал групп» **Алексея Белоусова**, стали изменившиеся взгляды покупателей на то, какой должна быть новая квартира. «Раньше считалось, что площадь однокомнатной квартиры равна 35–37 кв. м, двухкомнатной — 55 кв. м, трехкомнатной — 70–80 кв. м. Сегодня представления о средних параметрах квартир изменились, — объясняет он. — Сейчас средняя площадь однокомнатной квартиры составляет 50–60 кв. м, двухкомнатной — 80–90 кв. м, трехкомнатной — 100–120 кв. м».

Вера Лукина добавляет, что теперь домостроительные комбинаты стремятся регулярно обновлять панельные проекты, поддерживая их качественные характеристики на высоком

уровне. «В сериях ДСК-1 П-44Т и П-44ТМ значительно увеличена площадь кухонь, — говорит она о новых разработках панельных застройщиков. — В сериях И-155, ГМС-1 сделана ставка на улучшенную звуко- и теплоизоляцию и большую для панельных домов площадь квартир». По ее словам, квартиры серии КОПЭ-М «Парус» группы компаний ПИК можно объединять в блоки, что делает возможной покупку пяти- или шестикомнатной квартиры. «Уже в скором времени мы планируем сделать на базе „Паруса“ дом-башню, который ничем не будет отличаться от монолитных домов, — рассказывает генеральный директор „Первой ипотечной компании“ **Даромир Обуханич**. — В остальных сериях увеличиваются холлы подъездов, повышается качество лифтового оборудования, пожарная безопасность, теплозащитные свойства панелей». В предложениях серии «Юбилейный» предусмотрены лоджии-веранды с зимним садом.

По эксплуатационным характеристикам панель также приближается к монолитным зда-

В границах МКАД площадки для массовой застройки практически закончились

ниям. «ДСК-1 выводит на рынок серию П-46М, отвечающую противопожарным нормам Евросоюза, а компания „СХолдинг“ начала строительство домов серии С-222, рассчитанных более чем на 150 лет эксплуатации», — говорит Вера Лукина.

Единственное, чем пока не могут похвастать дома эконом-класса, так это собственной расширенной инфраструктурой — бассейном или фитнес-центром. Как правило, застройщики могут предложить покупателям квартиры в эконом-новостройке только магазин или салон красоты на первом этаже.

«В домах этого сегмента обычно нет охраны, видеокамер и прочих атрибутов жилья бизнес-класса, присутствует только консьерж. Что касается паркинга, то он чаще всего наземный и не всегда расположен непосредственно рядом с домом», — поясняет первый заместитель гендиректора компании «МИАН-недвижимость» **Дмитрий Кузнецов**. А начальник риэлтерского управления концерна «Крест» **Ирина Добашина** добавляет, что нередко дома эконом-класса не являются полностью коммерческими, часть квартир в них муниципальные, поэтому нельзя рассчитывать на однородный социальный состав жильцов.

Несмотря на эти недостатки, застройщики, особенно те, кто получил под реализацию своего проекта большую площадку, стараются обеспечить потенциальных покупателей хотя бы самой необходимой инфраструктурой. «При строительстве микрорайонов комплексной застройки группа ПИК возводит дополнительные объекты инфраструктуры (школы, детские сады), что тоже является стимулом для приобретения жилья эконом-класса», — рассказывает Даромир Обуханич.

Особенность экономичного жилья — высокий процент выданных ипотечных кредитов. Ипотечное кредитование на подобные объекты недвижимости развивается довольно бурно и превосходит по объемам количество кредитных сделок в других сегментах, уверяет Александр Зиминский.

Учитывая постоянную работу панельных застройщиков над качеством своего продукта, а также вероятность зачисления в эконом-сегмент монолитного жилья, эксперты соглашаются, что сейчас признаки жилья эконом- и бизнес-класса четко не определены. Замдиректора управления маркетинга агентства недвижимости «Домострой» **Ольга Денисова** уверяет, что граница между этими категориями недвижимости размыта. По ее словам, присвоение жилому дому той или иной категории — во многом вопрос позиционирования объекта застройщиком. «Зачастую подобная двусмысленность позволяет ввести в заблуждение потенциального покупателя», — полагает эксперт.

Последний конструктор

Одним из последних крупных проектов эконом-класса в Москве, максимально соответствующим характеристикам бизнес-класса, считается застройка микрорайона в Юго-Восточном округе, осуществляемая совместно компаниями «Интеко» и ПИК. По словам заместителя директора управления новостроек компании «Миэль-недвижимость» **Оксаны Каарма**, район застраивается панельными домами серии П-3М с улучшенными характеристиками. Сейчас стоимость квадратного метра здесь варьируется в пределах \$1,4–1,8 тыс.

Александр Зиминский выделяет также застройку микрорайона в Марфине. Этот проект ведут «СХолдинг», «Росбил-

динг» и ОАО «Новое кольцо Москвы». Здесь запланирован снос 170 тыс. «квадратов» ветхого жилья и застройка земли, принадлежащей совхозу «Марфинский». В результате на столичном рынке появится еще около 700 тыс. кв. м качественного жилья эконом-класса.

Среди проектов точечной застройки эксперты называют дом эконом-класса группы компаний ПИК серии КОПЭ-М «Парус», расположенный недалеко от станции метро «Семеновская». «Здесь предусмотрен подземный паркинг, открытые гостевые автостоянки, благоустроенный двор с детскими и спортивными площадками», — рассказывает Даромир Обуханич.

Радиус оседлости

Вопреки стараниям эконом-застройщиков сегмент отнюдь не дешевого, но менее качественного панельного жилья вытес-

няется за пределы столицы. Как полагает Вера Лукина, основной тенденцией 2006 года на рынке жилья эконом-класса станет постепенное замещение монолитным домостроением панельных серий. «Преимущества монолита более весомы, тогда как разница в себестоимости между панелью и монолитом со временем нивелируется», — поясняет эксперт.

Уже сегодня сегмент эконом-класса, отмечает Оксана Каарма, строится и покупается преимущественно в первом поясе Подмоскovie, в радиусе 10 км от МКАД. Основными покупателями такого жилья выступают москвичи и приезжие, для которых особенно важна близость к столице и развитая инфраструктура.

«При этом эконом-класс постепенно смещается в сторону второго пояса Подмоскovie, поскольку цены на недвижи-

мость в первом поясе уже почти сравнялись с московскими, а основным фактором, влияющим на принятие решения о приобретении недвижимости в Подмоскovie, является ее стоимость», — поясняет последние тенденции эконом-сегмента Оксана Каарма.

С ней соглашается и Ольга Денисова: «Последние два года в городах-спутниках Москвы (Мытищи, Одинцово, Люберцы, Химки) наблюдается тенденция вытеснения панельного строительства монолитным». По словам эксперта, здесь девелоперы уже отказываются от точечной застройки и возводят целые жилые микрорайоны, причем качество строительных работ ничем не уступает московскому, а иногда даже превосходит его.

Когда панельное домостроение окончательно уйдет в Подмоскovie, на столичном рын-

ке недвижимости начнется бум застройки объектами бизнес-класса. «В столице сформируется дефицит в сегменте эконом-класса, что в будущем может привести к росту цен», — прогнозирует Оксана Каарма.

С обозначенной экспертами тенденцией вытеснения жилья эконом-класса за пределы Москвы категорически не согласен Даромир Обуханич. По его мнению, эконом-класс никуда не уйдет, и тому есть ряд причин. «Во-первых, это оптимальное по соотношению цена—качество жилье, во-вторых, такие дома, с квартирами меньших, чем в монолитных зданиях, площадей, быстрее возводятся. Кроме того, в Москве еще довольно много неосвоенных районов, взять хотя бы те же промзоны», — резюмирует Даромир Обуханич. **СФ**

КВАРТАЛ

открытое акционерное общество

- элитные квартиры площадью от 130–250 кв.м
- пентхаусы (28–30 этажи) площадью от 400 – 550 кв.м с террасами и выходами на эксплуатируемую кровлю
- рядом три лесопарковые зоны
- близость лучших образовательных учреждений Москвы
- район с развитой инфраструктурой

232-22-11

WWW.KVARTAL.RU

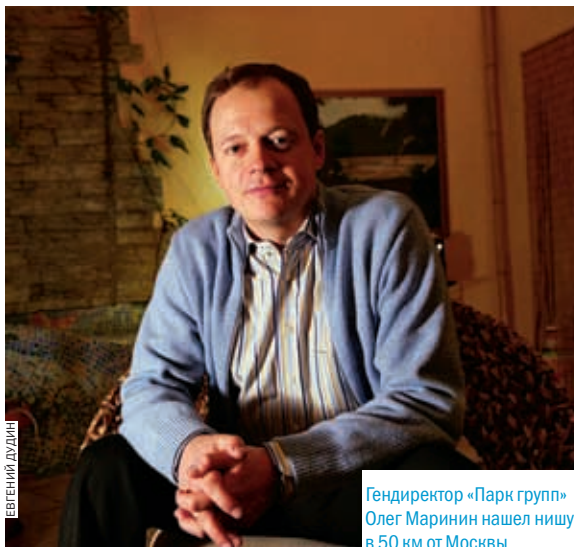
ЭЛИТНЫЙ ЖИЛОЙ КВАРТАЛ

ЛЕНИНСКИЙ ПР-Т

Загородная недвижимость — это коттедж или таунхаус. Ломая стереотипы, авторы проекта Vitro Village предлагают для подмосковного рынка жилье нового формата: курорт с апартаментами.

Лесной курорт в розницу

текст: **Сергей Карасев**



Гендиректор «Парк групп» Олег Маринин нашел нишу в 50 км от Москвы



Vitro Village позиционируется как «второе жилье» гостиничного типа

Новое слово

«Сотни коттеджных поселков, высокая конкуренция, затоваривание загородного рынка. Мы прогнозировали это еще пару лет назад, — говорит **Олег Маринин**, генеральный директор компании «Парк групп», застройщика проекта Vitro Village. — И поэтому было важно найти новый формат. Внимательно изучив европейский рынок недвижимости, мы решили, что таким форматом может стать загородный курорт с апартаментами».

Вместо привычного коттеджного поселка на лесной территории в 15 га сейчас строится закрытый городок: семь пятиэтажных жилых корпусов, спортивный и развлекательный центры. Владельцы апартаментов смогут пользоваться высококласным гостиничным сервисом, включая goom-service. Такая форма организации жизни немного похожа на советский пансионат, только вместо номеров — квартиры, и находятся они в собственности у «отдыхающих». В Западной Европе подобные комплексы строятся чаще всего у моря, однако в Германии и Франции их можно найти и в просто красивых местах за городом.

Отличительная черта Vitro Village — ценовая ниша. «На загородном рынке катастрофически не хватает предложения в сегменте до \$200 тыс. И своим проектом мы изначально на-

целивались именно на этот пустующий сегмент, — объясняет **Кирилл Якубовский**, председатель правления Экспобанка, финансового партнера девелопера. — Проект в такой ценовой нише может располагаться на значительном удалении от Москвы, в 40–60 км, но при этом в красивом месте, иметь единую архитектурную концепцию и эффективную инфраструктуру». Летом цена квадратного метра в Vitro Village составляла 950 евро, в середине осени — 1200 евро. В сочетании с небольшими площадями апартаментов (от 55 кв. м) стоимость покупки оказывается весьма умеренной.

Комплекс предлагаемых на продажу апартаментов гостиничного типа — перспективный сегмент, который только начал развиваться. В Подмосковье реализован всего один такой проект («Жемчужина» под Звенигородом), ряд комплексов строится в Сочи (самый известный — «Александровский маяк»). Новый подход, по сути, позволяет использовать для жилой застройки земли с назначением «рекреация». Для покупателей апартаментов это мало что меняет — разве что на такой площади невозможно зарегистрироваться. А для застройщика это означает существенную экономию средств, поскольку ему не нужно менять

назначение земель. Перевод земель «рекреации» в категорию земли под «индивидуальное жилищное строительство» стоил бы инвестору не менее \$500 за сотку и занял бы около полугода. После перевода построенные объекты вряд ли попали бы в нишу до \$200 тыс.

Как в отеле

Под концепцию загородного курорта «Парк групп» купил бывший пионерский лагерь в 38 км по Старокалужскому шоссе. Vitro Village возводится на лесной территории. В советские времена пионерлагеря размещали в очень хороших местах, там уже есть дороги и коммуникации; важен «рекреационный» статус земли, позволяющий строиться.

Концепция комплекса Vitro Village в процессе проектирования много раз менялась. «Подсмотреть что-то полезное в России было нигде. Приходилось ездить по Европе, выискивая аналоги», — рассказывает Олег Маринин. — Один из вариантов предусматривал строительство на территории, кроме апартаментов, еще и гостиничного комплекса. Но мы отказались от этого, посчитали, что так не удалось бы добиться приватности комплекса для владельцев апартаментов».

Краеугольный камень любого загородного курорта — спортивно-развлекательный комплекс. К примеру, в западноевропейской сети курортов Center Parks таким ядром является аквапарк. В Vitro Village также планируются 25-метровый бассейн, фитнес-центр, теннисные корты, SPA-центр, русская баня, ресторан, бильярдная, детский центр, мини-кинотеатр, магазин, бар. Vitro Village позиционируется как «второе жилье»: ожидается, что покупатели будут использовать его во время выходных, каникул и отпусков, и изредка во время трудовой недели. Но уже первые месяцы продаж показали, что

почти 40% клиентов планируют здесь жить постоянно, выезжая в город на работу.

Зона неопределенности

Пожалуй, наиболее уязвимое место нового формата — именно инфраструктура. В Vitro Village ее уже начали строить. «Без „спорта“ и центра досуга курорт не может существовать», — рассказывает Максим Якут, руководитель отдела продаж «Парк групп». — Кроме того, Vitro Village — пилотный проект в нашей программе строительства курортов в Подмосковье, где инфраструктура будет ключевым моментом. Скоро стартуют еще два проекта, и для нас ставки слишком высоки, чтобы уже в первом проекте не выполнить своих обещаний».

Но хватит ли 250 семей, чтобы обеспечить загрузкой комплекса? И сохранятся ли заявленные невысокие цены на годовой абонемент — \$800? «На западных курортах загрузка инфраструктурной части в большинстве случаев происходит за счет отеля», — отмечает директор по маркетингу компании «Ведомство» Инна Ехья. — В Vitro Village отеля нет. А эксплуатация спортивного центра — недешевое мероприятие. И заниматься этим придется круглый год, независимо от того, приехали ли жильцы».

«Сегодня ни в одном проекте владельцы не могут точно предсказать, насколько инфраструктура будет пользоваться успехом», — говорит Олег Маринин. — Нас успокаивают несколько обстоятельств. Первое: люди, которым понравилась наша концепция, действительно активны и намереваются пользоваться всеми благами поселка. Второе: в предварительных беседах покупатели достаточно спокойно реагируют на возможные изменения цены або-

нента. И третье: мы не собираемся зарабатывать на спортивном и досуговом центре — на свое содержание, надеемся, они смогут сами заработать». «Если стоимость бассейна и фитнеса уже заложена в цену апартаментов, то застройщику нет необходимости возвращать инвестиции за счет высоких цен на услуги», — объясняет Алена Бригаднова, руководитель отдела городской недвижимости компании Soho Realty. — В таком случае 250 апартаментов может хватить на эксплуатацию комплекса по себестоимости».

Сценарий жизни

Vitro Village — очевидно нишевый продукт. Чем же сценарий жизни в Vitro Village отличается от привычного «коттеджного»? Главное отличие — открытость. Каждый коттедж — это торжество приватности. В Vitro Village вся территория общая. И это очень выгодно, к примеру, семьям с детьми. Если в коттеджном поселке дети часто вынуждены или сидеть на своем участке, или ходить в гости на такой же замкнутый участок, то здесь в их распоряжении все 15 га. С площадками, детским центром, кинотеатром и т. д. Родители могут смело выпускать детей гулять, так как территория охраняется.

Другое отличие — активность жителей. «Есть масса людей, ко-

торым скучно сидеть на своих сотках. Они не могут жить без общения», — объясняет Максим Якут. — «Наших» покупателей я узнаю сразу: открытые, успешные, легко входят в контакт. Уже сейчас, на стадии строительства, они начинают общаться между собой, то есть складывается community». Немаловажен и настрой на отдых. «Я могу купить загородный дом. Но у меня нет ни желания, ни времени ухаживать за ним и за участком», — признается один из покупателей апартаментов. — На выходных я хочу чувствовать себя, как в отеле, и только отдыхать».

И, наконец, безопасность выделяет Vitro Village среди поселков с многоэтажными домами, где живут работники подмосковных пансионатов (такие квартиры арендуют тысячи москвичей). Эти поселки могут располагаться в замечательных лесных местах (например, поселок «Сосны» на Николиной горе), иметь в пансионате по соседству спортивные сооружения и медцентры, но все портит социальная неоднородность жителей. А она сказывается на безопасности: мать и дети целую неделю проводят одни — глава семейства на работе. В Vitro Village безопасность гарантирует охраняемая территория вкупе с однородным составом жильцов. **СФ**



Профессионально работаем с 1997 года

Срочный выкуп квартир!

Обмен Покупка Продажа Наследование

ИПОТЕЧНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ

Ленинский проспект, д.36
221-71-71, 137-00-37

www.bsnrealty.ru

Предъявителю — скидка 5%

ПЯТЬ СПОСОБОВ

Как отобрать клиентов у конкурента
Яркие рекламные акции и промокампании, «белый» и «черный» PR — в борьбе за клиента в ход идут все средства. Но есть способ дешевле и проще: переманивание. В случае неудачи потери будут минимальными.



ИТАР-ТАСС

№ 1 «Пчелиный налет»

Абоненты МТС были атакованы на днях звонками от конкурирующего оператора. Им предложили бесплатно протестировать билайновский тариф «Простые вещи», обещая доставку SIM-карты с курьером. Начать массированную обработку клиентов конкурента «Вымпелком» подвигли результаты предварительного звонка, благодаря которому компании удалось переманить 1295 абонентов МТС. Предложения получали те, кто наиболее активно общался с клиентами «Билайна». МТС не оставила атаку без ответного удара и порекомендовала своим абонентам обратиться в Общество по защите прав потребителей, поскольку для многих рекламные звонки оказались платными (всего в МТС поступило более 100 жалоб на действия «Билайна»), и компания вернула абонентам деньги, списанные со счетов за рекламные звонки). При этом сама МТС не может куда пожаловаться, поскольку формально ее интересы ущемлены не были. □

стали атаку без ответного удара и порекомендовала своим абонентам обратиться в Общество по защите прав потребителей, поскольку для многих рекламные звонки оказались платными (всего в МТС поступило более 100 жалоб на действия «Билайна»), и компания вернула абонентам деньги, списанные со счетов за рекламные звонки). При этом сама МТС не может куда пожаловаться, поскольку формально ее интересы ущемлены не были. □

Другие звонки. Схожим с «Вымпелкомом» способом в 2003 году пыталась действовать в Латвии компания Tele2, представители которой обзванивали клиентов конкурента Latvijas mobilais telefons и предлагали им сменить оператора. Этой акцией Tele2 нарушила соглашение между двумя компаниями, согласно которому каждой запрещалось связываться с абонентами второй стороны. Latvijas mobilais telefons подала жалобу в комиссию по регулированию общественных услуг, и совет этого ведомства обязал Tele2 прекратить телефонный маркетинг и выплатить штраф в 5 тыс. латов (около \$2900). □

Встреча у порога. Решив, что убедить потенциальных клиентов в лучшем качестве своих услуг можно, только глядя им в глаза, Альфа-банк попытался выловить их на подступах к Сбербанку. В ноябре 2003 года сотрудники Альфа-банка встречали людей около тех отделений Сбербанка, рядом с которыми располагались отделения Альфа-банк экспресс, раздавали рекламные буклеты и предлагали оплатить коммунальные услуги через свой банк, говоря об отсутствии очередей. Акция была рассчитана на две недели. Об ее итогах Альфа-банк предпочел умолчать. □

Заботливое письмо. Руководство Microsoft в декабре 2004 года решило лично пообщаться с клиентами конкурента. Вице-президент Microsoft по операциям в Северной Америке Билл Вехт разослал клиентам компании PeopleSoft, незадолго до этого вошедшей в состав Oracle, письма, в которых посоветовал задуматься над необходимостью сменить технологии и вендоров и перейти на платформу Windows. Чтобы не вызвать нареканий, Microsoft объявила, что не намерена конкурировать с PeopleSoft за крупных клиентов, а все свои рекламные акции ориентирует на малый и средний бизнес. □

Игра в карты. В июле 2003 года «Сибнефть» перешла дорогу ЛУКОЙЛу в Свердловской области, разместив в местных газетах объявления об обмене дисконтных карт АЗС — дилеров ЛУКОЙЛа на дисконтные карты заправок «Сибнефти». Несмотря на то, что к конкуренту переметнулись всего 42 клиента, ЛУКОЙЛ обратился с жалобой о недобросовестной конкуренции в Министерство по антимонопольной политике. МАП удовлетворило иск и обязало «Сибнефть» выплатить компенсацию, рассчитав ее исходя из средней суммы расхода по дисконтной карте за квартал, — почти \$13 тыс. □



PHOTOXPRESS.RU

крах
вашего
бизнеса

ЛУЧШИЕ
КАДРЫ
УХОДЯТ

СТРУКТУРА
ФИРМЫ
РАЗВАЛИВАЕТСЯ

НОВ-ХАУ
ВОРУЮТ

НЕТ!

спасение в книге

из серии

«Радикальный вызов бизнесу»

Кадры



Структура



Информация



быстрота реакции

ПЛАТФОРМА ДЛЯ РОСТА

The Intel logo is positioned in the upper right corner of the advertisement. It consists of the word "intel" in a white, lowercase, sans-serif font, set against a blue rectangular background. The background of the entire advertisement is a photograph of a factory interior. In the foreground, a man in a dark blue polo shirt is seen from the back, looking at a tablet. In the background, there are large orange industrial robotic arms and various factory equipment.

Как сохранить контроль над двумя производственными линиями, установленными в отдаленных городах России? Внедрение IT-решений на архитектуре Intel позволило компании «Гласс», производителю стеклопакетов, быстро решить эту проблему.

В течение одного месяца была создана информационная система, связавшая все подразделения единой цепью. Благодаря автоматизации процесса производства и заказов потери рабочего времени сократились на 15%, а управление ресурсами стало кристально прозрачным.

Быстрая реакция всегда дает быстрый результат.

Компания «Гласс» – один из претендентов на приз от Intel в конкурсе «Испытательный стенд». Призер конкурса будет объявлен 15 декабря 2005 г.

Узнать о победителе и ознакомиться с эффективными бизнес-решениями участников совместного конкурса ИД «Коммерсант» и компании Intel можно на сайте www.intel.ru/smb

Материал взят из «Коммерсант-Деньги» № 28(533) от 18.07.2005 г.

© Intel Corporation 2005. Intel является товарным знаком или зарегистрированным товарным знаком корпорации Intel или ее дочерних компаний в США и других странах. Все права защищены. Производительность и функциональные возможности компьютерных систем зависят от вашей операционной системы, оборудования и программного обеспечения. Для получения более подробной информации посетите <http://www.intel.ru/smb>
Товар сертифицирован.