

Чем плохи западные гостиничные операторы для «Русских отелей» **с. 18**
Куда может завести МТС собственный розничный проект «ТС-ритейл» **с. 60**
На кого сегодня ставят те, кто первым разглядел Google **с. 38**

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

29.01 — 04.02.2007

№03 (186)

www.sf-online.ru

2%

жителей городов-миллионников
могут принять сегодня фитнес-
клубы. Когда ситуация
изменится? **с. 34**

ISSN 1727-417-6



он нам не подходит

**10 главных табу* для кадровых
служб российских компаний**

с. 52

*на языке полинезийских аборигенов слово
«табу» означало запрет на прикосновение
к некоторым предметам, нарушение
которого вело к болезни или смерти



Коммерсантъ

«Коммерсантъ» напишет про тебя*

Издательский дом предлагает
услуги по разработке,
выпуску и распространению
корпоративных газет и журналов

*А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский

СИНДИКАТ

125080 Москва
ул. Врубеля, 4 стр. 1
тел. 943-9774, 943-9164
is@kommersant.ru



18

Некоторые часы в офисе «Русских отелей» (они показывают время в городах, где возводятся объекты) стоят. Символично: ход ряда проектов затормозился

частная практика

- 18 АМБИЦИИ БРЕМЯ ПРАВЛЕНИЯ** Начав заниматься гостиничным девелопментом, «Русские отели» быстро разуверились в западных операторах. Теперь управлять гостиницами компания будет сама
- 24 СТРАТЕГИЯ ЭКСПРЕСС-АКЦИОНЕРЫ** За три года у «Гарантпост» сменились три собственника, «Почта России» лишила его филиальной сети, а Chronopost создала сильного конкурента. Но эта чехарда не помешала компании остаться среди лидеров
- 29 ИНВЕСТИЦИИ БЕЛЫЙ ГРУЗЧИК** Relogix — единственный проект, запущенный фондом «Ренова капитал» самостоятельно. Иного способа создать логистический бизнес фонд не нашел
- 34 КОНКУРЕНЦИЯ ФИТНЕС-ТЕРАПИЯ** В 2006 году демократичный сегмент фитнес-индустрии, выросший на 50%, уже обогнал по темпам роста премиальный (40%). В этом году разница в скорости их развития увеличится еще сильнее — 60% против 30%

принципы

У каждого свой предел: из трех сильных бегунов все равно первым придет лишь один»

Андрей Королев 66

в колонках

У вас в руках наполовину сгнившая дыня: можно выкинуть, но можно ведь и съесть, если вырезать всю гниль. Во время кризиса в бизнесе действовать нужно так же, как с этой дыней

Евгений Чичваркин 47

Готовы ли вы продать на недельку «путевку» к себе в компанию организационному туристу? И найдутся ли желающие ее приобрести?

Константин Бочарский 46

Григорий Березкин вполне мог похлопотать за «Газпром» и получить комиссионные в виде «Комсомолки». Чтобы потом использовать ее в новой посреднической схеме

Александр Бирман 17

в блогах 48

Если лидер, открывающий рынок, не создаст монополию, «ошметки», не захваченные вначале, превратятся в огромные сегменты, и появится новый лидер

Сет Годин

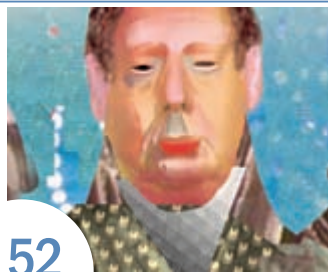
А как же CEO Apple Стив Джобс? Разве его пример не показывает, что засранец может быть полезен компании?

Боб Саттон

04 почта
64 спроси Секрет фирмы

лаборатория

- 52 КАДРОВЫЕ ТАБУ КОРПОРАТИВНЫЕ СТРАШИЛКИ** Первобытное понятие «табу» тихо здравствует в кадровых службах компаний. Одни не берут на работу «неприкасаемых», другие шарахаются от «скверных» технологий найма персонала. «Секрет фирмы» вычислил десять самых популярных кадровых табу в России
- 60 МОБИЛЬНЫЙ РИТЕЙЛ РОЗНИЧНЫЕ МИРАЖИ МТС** Сотовый оператор МТС, недовольный качеством обслуживания клиентов в дилерских точках продаж, начал собственный розничный проект «ТС-ритейл». «Секрет фирмы» представил, чем это может обернуться для дилеров и для самого оператора
- 65 РЕЦЕНЗИЯ СКРОМНЫЙ АНАТОМ** Максим Котин пытается заработать 245 евро за отзывы на «Анатомию брэнда», но, видимо, тщетно



52

Любое табу в компании — зеркало личных проблем руководителя. В запретах часто нет логики, только волюнтаризм

идеи

- 38 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ В ПОИСКАХ СМЫСЛА** В конце 2006 года стартовало сразу несколько проектов, нацеленных на то, чтобы совершить переворот в области поиска информации. В случае их успеха может радикально измениться лицо всего интернета
- 44 WOW** Самоочищающаяся ткань / Мотоцикл на воздушной подушке / Кемпинги из канализационных труб / Модели для сборки
- 48 МЫСЛИ МАРКЕТИНГ В СТИЛЕ PLAID:** не дожидайтесь, пока вашу рекламу начнут пародировать. Лучше сделайте это сами
- 49 МЕТОДЫ НИЧЕГО КРОМЕ ПРАВДЫ** Innocent Ltd. завоевала рынок своей наивностью, честным рассказом о свойствах продукта и пренебрежением к законам бизнеса
- 50 СВОЯ ИГРА АВТОАМАЗОНКИ** Екатеринбургская автошкола «Дебют», созданная Людмилой Денисовой, — пока единственный найденный «Секретом фирмы» в России бизнес-проект, предлагающий обучение автовождению только для женщин

06 дневник наблюдений

Почему кондитерская компания «А.Коркунов» стоит так дорого, а Mail.ru — так дешево / Чем закончится война за «Столичную» / Как «Газпром» будет резать смету «Сахалина-2» / Зачем «Красный куб» строит сеть по продаже аксессуаров Alessandro Frenza / Успеет ли ABN Amro снять последние сливки с российской банковской розницы / Чем объясняют Москва отказ от создания Объединенной гостиничной компании / Почему Tez Tour начал осваивать рынок внутреннего туризма с Ленинградской области / Зачем Михаилу Фридману «Азот» / Что заставляет «Мосмарт» опять менять концепцию / Чем владельцы брэндов отвечают на бойкоты потребителей / Как Россия поравнялась с Китаем и Индией

Секрет фирмы

№ 03 (186) 29.01 — 04.02. 2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, АНДРЕЙ КРАСАВИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальный корреспондент МАКСИМ КОТИН
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
корреспонденты СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАТОЛИЙ КАЗАКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЖАННА ЛОКОТКОВА, АЛЕКСАНДР ОСТРОГОРСКИЙ, ВЛАДИМИР УСТИНОВ, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА
тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), МИХАИЛ БЕЛЯНИН, ВАСИЛИЙ ПРОЗОРОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
фоторедакторы ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ
литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД, СЕРГЕЙ ПАНОВ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–23085 от 28.09.2005

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

ДИРЕКТОР — ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА;
 тел. (495)943–9110, 943–9108; (495)960–3118, 797–3171, 261–4246, 267–3848
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (495)943–9784

ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
 тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ

«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувула

ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. ЦЕНА СВОБОДНАЯ

АДРЕС РЕДАКЦИИ

105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731,
 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru

ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

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

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции

© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

почта readers@sf-online.ru

«Постоянно и с удовольствием читаю „Секрет фирмы“. Но, прочитав статью „Три заповеди IBS“, мягко говоря, удивился. Видно, что в IBS проделана огромная работа по переходу на новые принципы управления персоналом. А что в результате? Большое количество менеджеров оказалось „при деле“, получила гонорар консалтинговая фирма, сотрудники ощутили на себе взгляд неусыпного ока... Все это, наверное, неплохо. Вот только этого ли добивался HR-менеджмент IBS?

Объясню, чем вызван мой скепсис. Читая статью в рубрике „Лаборатория“, ожидаешь увидеть четкое и последовательное изложение ценного опыта успешно работающей фирмы. При этом хочется надеяться, что ее менеджмент в состоянии дать простые и понятные ответы на три вопроса: чего он хочет добиться? как он этого добивается? что получается в результате? В данной статье вразумительных ответов на эти вопросы, к сожалению, нет. В результате остается ощущение, что HRM не очень-то понимает, в чем состоит пресловутая „работа над ценностями“. Кстати, в тексте приводится аж три формулировки: „ценностно-ориентированное управление“, „управление через ценности“ и „управление по ценностям“. Но все это разные вещи. „Управление через ценности“ предполагает, что управленческое воздействие направлено на ценностные установки, трансформируя которые менеджмент надеется достичь жизненно важных для организации целей. „Управление по ценностям“ заключается в том, что ценности, составляющие основу корпоративной культуры фирмы, рассматриваются как стандарт деятельности компании. Но к чему приведет поголовное соответствие персонала фирмы выработанным требованиям? Если HRM не собирается давать ответа, то он работает лишь „для себя“.

И о результатах. Затратив массу времени и денег, HR-менеджмент выдал-таки нагора модель идеального сотрудника: „командный игрок, уверенный в себе человек, обладающий гибкой системой мышления, надежный и открытый всему новому“. Что же получается? Что раньше компания мирилась с наличием в своем штате замкнутых, неуверенных в себе индивидуалистов, да еще с закостенелой системой мышления, противящихся всему новому?»

Павел Михненко, Москва

«Три заповеди IBS»

сф №02(185) 22.01.2006

«Валерий Покорняк, судя по статье, настоящий русский купец. Не хватает только окладистой бороды. Истории о его бизнесе как будто списаны из классической литературы XIX века и перенесены в современную реальность. Наверное, это сибирская природа не дает ему стать бизнесменом западного типа.

Забота об охраннике, переживание за желудки потребителей, „брать плату за постановку товаров на полку нехорошо“ — все это очень трогательно. Еще одна характерная черта купечества — соединять несоединимое; в случае с Покорняком — экономность и роскошество. Все эти решения о перекраске стен в „Пятерочке“ и о найме двух лучших юристов выглядят как-то бесшабашно-прекрасно. В общем, сразу видно, что человек оказался именно там, где нужны его качества и его решения, и сумел соединить американские технологии с российскими традициями».

Елена Тихомирова, Тверь

«Какой дурак будет заниматься зерном?»

сф №02(185) 22.01.2006

ВЫБЕРИ

АВТОМОБИЛЬ ГОДА В РОССИИ 2007 И ВЫИГРАЙ!

2007 АВТОМОБИЛЬ
ГОДА
В РОССИИ

ГЛАВНЫЙ ПРИЗ — РОСКОШНЫЙ VOLVO S40

ОБОРУДОВАН БАГАЖНИКОМ **THULE**



с 15 ноября 2006 по 1 марта 2007

Заполни анкету
в изданиях

АВТО
ПАНОРАМА

журнал **Men'sHealth**

5 КОЛЕСО

АВТО
МИР
журнал

НОВЫЙ АВТОМОБИЛЬНЫЙ ЖУРНАЛ
QUATTRORUOTE
[кваттороуте]

Секрет фирмы
ТЕХНОЛОГИИ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

ИЗВЕСТИЯ

Или голосуй на

automobilgoda.ru
agwap.ru

Генеральный Интернет-партнер

 **Rambler**
WWW.RAMBLER.RU

Специальный Интернет-партнер

AUTO DEALER.RU
ПОСРЕДСТВО ПО АКТИВНОСТИ

Информационный спонсор

103.0 FM
ШАНСОН

Технический партнер

ARLECCHINO

Официальный спонсор



**Русский
СТАНДАРТ**
БАНК

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

Официальный спонсор



MasterCard Europe SpA



Эксклюзивный спонсор

ООО «Континентал Тайрс РУС»

Continental
ШИНЫ РАЗРАБОТАНЫ В ГЕРМАНИИ



дневник наблюдений

золотые слова → c08

кто кого → c09

три вопроса → c12

продолжение следует → c15

пять примеров → c16



Подушечки Wrigley's теперь получают и шоколадный вкус

Американская компания Wrigley осуществила давно задуманное и наконец вышла на рынок шоколада. Для этого ей понадобился один из крупнейших российских игроков — компания «А. Коркунов».

ТЕКСТ: оксана царевская

«Коркунов» в полном шоколаде

Производитель жевательной резинки, конфет и леденцов Wrigley наконец осуществил свое давнее желание: теперь компания стала еще и полноправным участником рынка шоколада. Входной билет американский концерн купил за \$300 млн в виде 80% акций одного из лидеров российского кондитерского рынка — компании «А. Коркунов». Ее совладельцы Андрей Коркунов и Сергей Ляпунов сохранили за собой 20% акций.

Wrigley, имеющая годовой оборот \$4 млрд, и до этого активно интересовалась сегментом шоколада: четыре года назад компания собиралась потратить \$12,5 млрд на покупку Hershey Co., но сделка не состоялась. Сегодняшнее приобретение, конечно, не столь масштабно по мировым меркам, но весьма велико для российского кондитерского рынка.

«Мы исходили из позиций „правильного предложения“: доли рынка, ассортимента, прозрачности и управляемости бизнеса, — говорит генеральный директор российского представительства Wrigley Максим Гришаков. — В итоге „А. Коркунов“ оказался наиболее подходящим для выхода Wrigley на шоколадный рынок». Причину выбора именно России для дебюта Гришаков объяснил тем, что она является «одним из четырех основных регионов развития бизнеса Wrigley».

По данным «Бизнес Аналитики», компания «А. Коркунов», работающая на российском рынке с 1999 года, сохраняет лидерство в сегменте дорогого упакованного шоколада и занимает вторую позицию в списке ведущих игроков рынка в целом. Прошлый год она закончила с оборотом \$100 млн, показав \$18 млн прибыли. Таким образом, сумма сделки в три раза превышает годовой оборот «А. Коркунов» и в 17 раз — ее

прибыль. Последняя крупная сделка в кондитерской отрасли — двухлетней давности: покупка холдинга «Сладко» с оборотом \$214 млн норвежской компанией Orkla оценивалась всего лишь в \$100 млн.

По мнению аналитика ИК «Тройка Диалог» Михаила Терентьева, высокая цена, которую заплатила Wrigley, говорит о том, что было много претендентов. Это подтвердил и сам Андрей Коркунов, однако называть игроков, боровшихся за его компанию, не стал. В пресс-службах возможных покупателей — компаний Kraft Foods и Nestle (которой аналитики еще четыре года назад приписывали интерес к «Коркунову») — прокомментировать сделку отказались.

То, что Wrigley остановила выбор на «Коркунове», не кажется экспертам странным. Представитель ACNielsen Екатерина Монахова говорит, что на российском рынке не так уж и много интересных объектов для покупки. Последним претендентом на продажу остался холдинг «Объединенные кондитеры». Здесь не стали комментировать наличие или отсутствие интереса к компании со стороны западных инвесторов, но начальник департамента по связям с общественностью Дмитрий Богданов подтвердил, что иностранцы внимательно присматриваются к российскому рынку.

Председатель совета директоров «Конфазель» Ирина Эльдарханова расценивает выбор Wrigley как вполне логичный: «„А. Коркунов“ — это массовая продукция с хорошей дистрибуцией». По мнению Михаила Терентьева, «Коркунов» является для Wrigley скорее экспериментальным проектом: «Они хотят протестировать свои возможности в шоколадном сегменте».

Кардинальных перемен на российском шоколадном рынке в связи с приходом Wrigley эксперты не ждут хотя бы потому, что больших инвестиций в бизнес «Коркунова» не планируется. Как признает Максим Гришаков, пока компания выбрала стратегию «удержания». Михаил Терентьев допускает, что это связано с проблемами на родном рынке, где Wrigley теряет позиции.

Андрей Коркунов отходить от управления бизнесом не собирается: по его словам, степень участия акционера в управлении компанией не всегда зависит от доли, которая ему принадлежит. Максим Гришаков утверждает, что менеджмент Wrigley тоже заинтересован в том, чтобы руководство продолжало управление текущей деятельностью компании. □

Пока ФКП «Союзплодоимпорт» ведет переговоры с французской Pernod Ricard о продаже марки «Столичная», Генеральная прокуратура играет на повышение цены российской части брэнда.

ТЕКСТ: владислав коваленко

Суэта вокруг «Столичной»

Война за одну из самых популярных в мире марок водки «Столичная» (годовой объем продаж оценивается в \$2 млрд), похоже, перешла в эндшпиль. Не успели высохнуть чернила на постановлении Генпрокуратуры об аресте президента SPI Андрея Скурихина, как прокуратура Тамбовской области задержала Олега Левченко, гендиректора завода «Талвис», входящего в группу SPI, по обвинению в контрабанде. Вина Левченко в том, что он в августе 2006 года экспортировал на завод Latvijas Balzams (также принадлежащий SPI) водку «Глазурь премиум», рецепт которой копирует водку Stolichnaya, — а правами на водку под таким названием в России обладает ФКП «Союзплодоимпорт».

Скурихин убежден, что у дела нет перспективы. По его мнению, это тщетная попытка его оппонента Владимира Логинова, гендиректора ФКП «Союзплодоимпорт», владеющего правами на водку «Столичная» в России, отыгаться за поражения в зарубежных судебных разбирательствах.

Смысл действий Генпрокуратуры станет яснее, если вспомнить, что с конца 2006 года одна из крупнейших в мире алкогольных компаний Pernod Ricard ведет переговоры о покупке прав на торговую марку «Столичная» с двумя ее нынешними владельцами — принадлежащей Юрию Шефлеру компанией SPI (имеет права на брэнд за рубежом) и ФКП «Союзплодоимпорт» (владеет маркой на территории России).

Ситуация «совладения» сложилась не по доброй воле сторон — в конце 2001 года государство лишило Шефлера прав на доставшиеся ему в ходе приватизации советские водочные марки. Шефлер был вынужден передислоцироваться в Швейцарию и приобрести крупнейший латвийский завод Latvijas Balzams, на котором продолжил разливать водку Stolichnaya для зарубежных рынков. Владимир Логинов, экс-заместитель министра сельского хозяйства, возглавив ФКП «Союзплодоимпорт», попытался развить успех и инициировал несколько судебных исков за рубежом, но практически везде потерпел поражение.

Водку Stolichnaya, продающуюся во всем мире, делают где-то между Россией и Латвией

В процессе этой первой и до сих пор единственной серьезной войны за российские торговые марки Шефлер смог сохранить права не только на брэнд, но и на надпись Russian vodka, которая позволяет Stolichnaya выделяться в ряду сильных конкурентов — Absolut, Grey Goose, Finlandia. Дело в том, что опальному водочному «олигарху» удалось сохранить в России производство — заводы СПИ-РВБК в Калининграде и «Талвис» в Тамбовской области. Хотя в SPI официально не сообщают, где производится водка, которая на Latvijas Balzams разливается в бутылки с этикеткой Stolichnaya, ФКП не удалось доказать, что это происходит не в России. Одновременно Логинову и в России не удалось доказать ни наличия, ни противозаконности этой трансграничной схемы. Тем не менее зависимость от производства в России остается слабым местом в бизнесе Шефлера.

Интерес Pernod Ricard к «Столичной» обострил затянувшееся противостояние. «Действия Генпрокуратуры безусловно связаны с идущими переговорами о продаже „Столичной“, — считает гендиректор ТПГ „Кристалл“ Сергей Зивенко. — Российская сторона пытается продемонстрировать, что может оказать существенное влияние на ход переговоров и что с ней есть смысл договариваться».

Преследуя бизнес SPI на своей территории, российские власти пытаются одновременно поднять цену российской части брэнда «Столичная» и снизить стоимость прав SPI. В Pernod Ricard и «Союзплодоимпорте» суть и ход переговоров не комментируют, ссылаясь на требования о конфиденциальности. Однако очевидно, что сделка продвигается неспешно: пока российская сторона не исчерпает способов оказать влияние на стоимость брэнда, ставить подпись под договором бессмысленно. «Ситуация вокруг „Столичной“ показывает, что внятной стратегии защиты брэнда нет, — считает Ирина Соловьева, гендиректор агентства Interbrand. — А ведь это важная составляющая стоимости торговой марки. „Столичная“ уязвима для судебных разбирательств и скандалов, что ведет к дисконтированию».

Впрочем, силу позиции Владимира Логинова, Генпрокуратуры и проч. не стоит переоценивать. В конце концов, пять лет, прошедшие с момента перехода прав на «Столичную» к ФКП, — достаточный срок, чтобы перекрыть поставки этой водки из России в Латвию, будь это в принципе возможно. «Лицензию у завода можно отозвать практически по любому поводу, — говорит Сергей Зивенко. — Но даже если удастся прекратить производство водки на „Талвисе“, в России есть еще 600 заводов. Все не остановишь». □



**Сергей
Игнатьев,**
глава Банка
России



Письмо Френкеля построено на голословных обвинениях — без имен, фамилий. Да и так называемые факты уж больно неконкретные ”

Руководство ЦБ все-таки было вынуждено прокомментировать скандальное письмо бывшего главы ВИП-банка Алексея Френкеля, опубликованное 19 января. Центробанк избрал наиболее верную тактику: все отрицать, не комментируя конкретные случаи, поскольку их в письме якобы нет. Хотя **СФ** без труда нашел там не только названия банков, на примере которых ЦБ обвиняют в нарушениях, но и даты, суммы и даже имена.

**Владимир
Устинов,**
глава
Министерства
юстиции



Представление билета в электронном виде устанавливается на уровне актов законодательства РФ ”

Минюст не взял на себя ответственность — электронный авиабилет появится в России только с одобрения правительства. Если это не случится до конца 2007 года, российские перевозчики не смогут участвовать в совместных программах с зарубежными авиакомпаниями. А, например, прибыль «Аэрофлота» от членства в альянсе Sky Team оценивается в \$20 млн в год.



После прихода Naspers сервисы Mail.ru могут получить международную поддержку

После того как компания Naspers купила долю в Mail.ru, сильных стартовых площадок для выхода в Рунет не осталось — по крайней мере на ближайшее время. ТЕКСТ: ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

Африка против Google

Южноафриканский медиагигант Naspers, капитализация которого составляет \$5,7 млрд, со второй попытки сумел выйти на российский рынок. Naspers купил у фондов Digital Sky Technologies и Tiger Global Management за \$165 млн 30% акций компании Port.ru, которая управляет порталом Mail.ru. Таким образом, весь Port.ru оценили в \$550 млн. Naspers, владеющий электронными и печатными СМИ во всем мире, в прошлом году пытался купить ИД «СК пресс», но потом без объяснения причин отказался от сделки.

По объему дневной аудитории (около 1,4 млн человек) Mail.ru лишь немного уступает лидеру Рунета — portalу Yandex.ru. Как считает генеральный директор агентства интернет-рекламы AdWatch Лев Глейзер, Naspers существенно сэкономял на покупке: сейчас стоимость Port.ru составляет от \$900 млн до \$1,2 млрд. Однако не остался внакладе и Port.ru. По мнению Глейзера, низкая цена может компенсироваться тем, что Naspers откроет для продуктов Mail.ru доступ к своим ресурсам. Например, Port.ru развивает сервис мгновенных сообщений Mail.ru Agent, на который приходится 30% российского рынка. Теперь, скорее всего, Port.ru получит возможность развивать свой мессенджер на qq.com — крупнейшем коммуникативном портале Китая, которым владеет Naspers.

Последние несколько лет рынок жил в ожидании крупных покупок со стороны западных интернет-гигантов, но так и не дождался. «Российские компании оценивают себя слишком дорого, и мировые игроки предпочитают относительно дешевые ресурсы в Азии и других регионах», — говорит Герман Клименко, генеральный директор компании LiveInternet. Теперь же, после того как Naspers приобрел пакет акций Mail.ru, иного пути развития в России, кроме ставки на собственные силы, у Google, Yahoo! и Microsoft нет. Все подходящие стартовые площадки уже разобраны: Rambler недавно купил ИД «Проф-медиа», а Yandex в ближайшее время вряд ли будет продан — насколько известно, в конце года компания намерена выйти на IPO. Однако в свое время ставка на собственные силы обернулась для Google и Yahoo! провалом в Китае: ведущие позиции там сейчас занимают местные ресурсы, такие как Baidu.com. Портал Mail.ru также останется российским. «Naspers — сильный инвестор. Однако он не получил контрольного пакета, нет его и у других акционеров, — говорит генеральный директор Mail.ru Дмитрий Гришин. — Так что эта сделка не повлияет на направление деятельности компании». □

КТО КОГО

Скидка на скидку

На прошлой неделе «Газпром» сообщил, что получил контроль над проектом «Сахалин-2». Теперь компании осталось решить задачу, ради которой все затевалось: уменьшить смету.

ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Соглашение о добыче нефти и газа на шельфе Сахалина было заключено в 1994 году. Проект был весьма выгодным для иностранных инвесторов: Shell (55%), Mitsui (25%) и Mitsubishi Corp. (20%). Предполагалось, что на начальном этапе 90% добытых ресурсов будет доставаться акционерам, а 10% — государству. Лишь после возврата всех инвестиций это соотношение изменялось на 50:50. Если на момент старта проекта затраты иностранцев оценивались в \$9,8 млрд, то в 2003 году инвесторы увеличили смету до \$12 млрд, а в 2005 году — до \$20 млрд. В результате переход к схеме 50:50 переносился с 2006 года аж на 2014 год. Ждать так долго власти явно не собирались.

В прошлом году на оператора проекта, компанию Sakhalin Energy, посыпались проверки. В сентябре Министерство природных ресурсов аннулировало результаты собственной экологической экспертизы — поводом для этого стал протест Генпрокуратуры, инициированный не-

безызвестным Олегом Митводем. К концу года Росприроднадзор оценивал ущерб государства от нарушения природоохранного законодательства на Сахалине уже в \$30 млрд. Сергей Степашин, глава Счетной палаты, организовавшей собственное расследование, поскромничал: согласно его выводам, государство из-за растягивания сроков окупаемости не досчитается лишь \$5 млрд.

Результатом переговоров стало приобретение «Газпромом» 50% плюс одной акции Sakhalin Energy за \$7,45 млрд. Доли иностранцев пропорционально сократились. По оценкам инвестбанкиров, стороннему покупателю подобный пакет обошелся бы в \$10–11 млрд. В обмен на этот дисконт «Газпрому» придется умерить аппетиты акционеров и уменьшить смету, которая сейчас выросла уже до \$22 млрд. Но и такой сценарий для инвесторов все равно приемлем. «Иностранцы получили „Сахалин-2“ легко, пользуясь слабостью государства. Сейчас наше государство слабым не назовешь, и подобный компромисс был ожидаемым», — считает аналитик «Антанты капитал» Георгий Иванин.

Вряд ли российские чиновники остановятся на достигнутом. Сейчас генпрокуратура предъявляет претензии Ковыктинскому месторождению, которое контролируется ТНК-ВР. Не исключено, что уже в ближайшее время компании тоже предстоит познакомиться с новым государственным партнером. □

Нидерландский банк ABN Amro созрел для российской розницы. Но чтобы успеть к разделу рынка, голландским банкирам надо поторапливаться. ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

Голландцы выходят в люди

ABN Amro работает в России с 1993 года, однако от банковской розницы банк пока держался в стороне. Хотя и имеет успешный опыт в этом сегменте, в том числе и в Восточной Европе. Так, дочернее предприятие ABN Amro в Румынии занимается розницей с 2004 года и уже занимает пятое место по активам. Теперь банк намеревается упущенное и вовсю набирает персонал в розничное подразделение. В первую очередь ABN Amro возьмется за кредитные карты: их планируется предложить уже осенью 2007 года. Однако вероятнее всего, что банк не останется в стороне и от автокредитования и ипотеки — именно эти направления, как правило, в первую очередь развивают западные банки, имеющие «длинные» деньги. «Им нужно поторапливаться», — считает банковский аналитик агентства «Русрейтинг» Виктория Белозерова. — Если они не займут долю на рынке в ближайшие год-два, то сильно рискуют: не факт, что привлекательные ставки, действующие сейчас, сохранятся надолго. Успеет ли ABN Amro снять последние сливки с российской банковской розницы, напрямую связано со стратегией банка, о которой пока ничего не известно. Если голландцы решат идти на рынок самостоятельно, путь будет долгим и дорогим: сейчас у банка лишь два филиала — в Санкт-Петербурге и Южно-Сахалинске.

На развитие собственной сети и подбор кадров, по оценкам экспертов, понадобится как минимум два года. Другое дело — покупка готового банка: именно такой вариант в последнее время избирает абсолютное большинство западных и крупных государственных банков. «Я не исключаю, что ABN Amro будет развиваться через приобретение игроков, имеющих широкие сети», — говорит старший аналитик „КИТ финанс“ Мария Кальварская. — Это серьезно облегчит ему вход в регионы».

Средств для покупки у группы ABN Amro достаточно. Ее совокупные активы на конец третьего квартала 2006 года составляли 999 млрд евро (8-е место в Европе и 13-е в мире). Однако банковский аналитик компании «Брокеркредитсервис» Денис Мухин считает, что, несмотря на это, купить хороший банк будет непросто: большинство кредитных организаций из первой тридцатки в той или иной степени уже участвовали в сделках M&A.

Еще одна трудность, с которой предстоит столкнуться ABN Amro (в отличие от конкурентов — Райффайзенбанка и Ситибанка), — его брэнд пока не слишком узнаваем российскими потребителями. Однако такая проблема в сентябре прошлого года не помешала еще одному конкуренту ABN Amro — GE Money Bank — сменить российский брэнд «Дельта-банк» на свой. □



Скоро россиянам придется привыкнуть к логотипу ABN Amro

Еще недавно московские власти доказывали целесообразность создания «Объединенной гостиничной компании». Теперь им нелегко логично объяснить отказ от проекта. **ТЕКСТ: ДМИТРИЙ КРЮКОВ**

Разъединенная компания



Иосиф Орджоникидзе путем глубокого анализа увеличил цену московских гостиниц в семь раз

За пару месяцев стоимость 25 принадлежащих Москве гостиниц, которые должны были войти в состав «Объединенной гостиничной компании» (ОГК), увеличилась в пять раз. Правительство Москвы анонсировало создание ОГК в ноябре 2006 года. Планировалось, что общий уставной капитал новой структуры составит \$2 млрд, — 49% ее акций должны были достаться городу в обмен на гостиничные активы, другие 51% за «живые» деньги покупала подконтрольная депутату Сулейману Керимову компания «Нафта Ко». Полученные средства планировалось направить на реструктуризацию бизнеса и повышение уровня гостиниц. Половина из которых, к слову, вообще не имела звезд, поэтому еще на старте проекта высказывались сомнения, что их общая стоимость дотянет даже до \$1 млрд.

Но, проведя после этого рыночную оценку 70% объектов, московское правительство пришло к выводу, что стоят они не \$1 млрд, а все \$5 млрд. С учетом же остальных 30%

сумма может вырасти аж до \$7 млрд. И по этой причине столичный мэр Юрий Лужков подписал указ о прекращении всех мероприятий по созданию ОГК. По словам заместителя мэра Москвы Иосифа Орджоникидзе, решение «является следствием глубокого анализа» и «имеет исключительно экономические причины». «Очевидно, город исходит из потенциальной заинтересованности инвесторов, — полагает заместитель генерального директора по развитию компании Hotel line Наталья Сахаровская. — Рынок на подъеме. Не каждое здание можно использовать под гостиницу. Число подходящих объектов крайне ограничено, и стоимость их будет расти».

Однако методика, по которой власти проводили анализ, у специалистов гостиничного рынка вызывает сомнения — равно как и мысль, что, затеяв проект, столичные чиновники совершенно не представляли реальной стоимости своего актива. Если не вдаваться в подробности методик оценки, то за это время потенциальные активы ОГК даже уменьшились — причем за счет наиболее

привлекательных гостиниц. Например, Le Meridian, управляющая «Националем», обнаружила, что здание отеля является памятником государственного значения и не подлежит приватизации. А Kempinski Hotels в декабре 2006 года поспешно выкупила госдолю (69% акций) в «Балчуге» за \$107 млн, причем эта сумма была на \$33 млн больше оценки независимой экспертизы.

Остальные же гостиницы, по выражению одного из экспертов, «можно на круг оценить по \$20 млн за штуку». В итоге, по оценкам участников рынка, суммарная стоимость оставшихся активов ОГК вряд ли превышает \$400–600 млн. Но даже если бы каждая из них стоила как «Балчуг», набрать \$7 млрд все равно бы не удалось.

Уход ключевых гостиниц наверняка сыграл роль в провале проекта. Однако главным фактором было все-таки московское правительство, сделавшее как будто все возможное, чтобы анонсированная им же ОГК не сформировалась. «„Нафта Ко“ раньше в основном оперировала быстрыми деньгами и не имеет опыта в этом секторе недвижимости, — считает генеральный директор Hotel Consulting & Development Group Александр Лесник. — И перед лицом необходимости вложить \$7 млрд с неопределенной перспективой их возврата ей ничего не оставалось, как выйти из подобного альянса». Правда, по словам одного из высокопоставленных чиновников, московские власти были просто вынуждены спровоцировать разрыв.

Дело в том, что интерес к столичным гостиничным активам проявляют не только Юрий Лужков и «Нафта Ко». На рынке продолжается скандал вокруг реконструкции гостиницы «Россия». В октябре 2006 года Высший арбитражный суд признал недействительным проведенный столичными властями конкурс, согласно которому проект достался человеку из «московской» команды — Шалве Чигиринскому. Следующий этап — обжалование непосредственно инвестиционных договоров, заключенных по итогам конкурса. Истцом выступает компания «Монаб», принадлежащая Еврофинанс Моснарбанку. А с последним связан Юрий Ковальчук — председатель правления фонда «Центр стратегических разработок „Северо-Запад“» и давний друг Владимира Путина. □



Издательский дом **Коммерсантъ**

II ежегодная конференция

28 февраля 2007 года

МОСКВА ОТЕЛЬ HOLIDAY INN

МАРКЕТИНГ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: КАК ПРИВЛЕЧЬ СВОЕГО КЛИЕНТА

КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ДИРЕКТОРАМ ПО МАРКЕТИНГУ И РАЗВИТИЮ, КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРАМ БАНКОВ, УПРАВЛЯЮЩИХ, ИНВЕСТИЦИОННЫХ И СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ КОНСАЛТИНГОВЫХ КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ В ОБЛАСТИ ФИНАНСОВОГО МАРКЕТИНГА.

ЦЕЛЬ КОНФЕРЕНЦИИ – ОБСУЖДЕНИЕ НАИБОЛЕЕ АКТУАЛЬНЫХ ВОПРОСОВ ПРОДВИЖЕНИЯ РАЗЛИЧНЫХ ФИНАНСОВЫХ ПРОДУКТОВ И УСЛУГ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ И ПРЕДОСТАВЛЕНИЕ УЧАСТНИКАМ ВОЗМОЖНОСТИ ДЛЯ ОБМЕНА ОПЫТОМ.

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- ! Рынок финансовых услуг: исследования потребителей
- ! Сегментирование. Кто ваш потребитель?
- ! Позиционирование услуги и выбор стратегии продвижения
- ! Разработка эффективной маркетинговой стратегии
- ! Реклама и PR финансовых услуг— эффективный подход к планированию
- ! Аудит качества обслуживания клиентов: возможности mystery shopping
- ! Клиентский сервис как инструмент поддержки лояльности
- ! Практики успешного ребрендинга
- ! Финансовое просвещение как элемент маркетинговой политики
- ! Особенности продвижения продуктов для VIP-клиентов
- ! Маркетинговое продвижение инвестиционных продуктов

**СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ
12 500 руб.**

(без учета 18% НДС),
включает в себя раздаточные
материалы, обед и кофе-брейк.

НАШЕ СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ:

Каждый третий участник от одной компании
посещает конференцию бесплатно.

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

Регистрация по телефонам: (495) 960-3118, 797-3171
e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (для регистрации — раздел «Семинары»)

три вопроса

Генеральный директор компании «Красный куб» Станислав Скачков хочет построить масштабную сеть по продаже аксессуаров Alessandro Frenza.



Секрет фирмы: Желание начать новый бизнес связано с падением темпов развития «Красного куба»?

Станислав Скачков: Мы не сбавляем темпы: на этот год запланировано максимальное расширение. География сети «Красный куб» — 40 городов, а в 2007 году мы планируем расширить ее до 80. В каждом городе у нас есть команда, и мы просто будем нанизывать на эту структуру второй бизнес.

СФ: В 2006 году в Россию вышли такие известные сети аксессуаров, как Diva, Clarie's и Iaccessorizes. Вы следите за тенденцией?

СС: Нет, мы ориентировались на собственные ощущения. В прошлом году мы уже открывали уголки аксессуаров в 25 своих магазинах. До конца 2007-го оборудуем уголки в 50 магазинах и откроем 20 отдельно стоящих магазинов.

СФ: На какие результаты рассчитываете?

СС: На открытие одного магазина «Красный куб» мы тратим \$100 тыс. с учетом закупки товара. Запуск 20 магазинов Alessandro Frenza обойдется в \$3 млн. Когда проект встанет на ноги, будем развивать франчайзинг. Конечная задача — вырастить сеть, сопоставимую с «Красным кубом», чей оборот в 2006 году составил \$74 млн. □



Петербург считается рискованным местом для туристических экспериментов

Компания Tez Tour решила освоить рынок внутреннего туризма, начав с Ленинградской области. Коллеги считают саму идею логичной, а вот выбор региона — неудачным.

ТЕКСТ: ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА

Тур домой

«Сейчас рынок внутреннего туризма в Ленинградской области не структурирован, а мы считаем, что у него хороший потенциал», — говорит генеральный директор компании «Тез тур Северо-Запад» Виктор Пермяков.

Компания уже сотрудничает с 36 гостиницами и базами отдыха, к лету собирается заключить ряд новых договоров. По словам Пермякова, предпродажи путевок начались еще в ноябре 2006 года. Эксперимент проводится только в Санкт-Петербурге. Как только компания сможет оценить спрос, путевки будут реализовываться и в других городах России. Однако пока продажи идут не так бойко, как планировалось: «Мы заключили договоры с несколькими горнолыжными базами, чьи услуги этой зимой были не востребованы», — пояснил Пермяков.

Tez Tour — один из крупнейших российских туроператоров (второе место в рейтинге агентства Tourinfo), специализирующийся на выездном туризме, однако в последнее время уделяющий все больше внимания диверсификации. Осенью 2006 года компания заявила, что собирается построить к 2008 году в Москве собственный пятизвездный отель. Привлекательность внутреннего туризма подтверждают данные Федерального агентства по туризму: около 77,5 млн россиян предпочитают проводить отпуск внутри страны, и в 2006 году их число выросло на 10%.

Участники рынка не удивлены, что Tez Tour собирается освоить этот сегмент, но считают, что компания выбрала не самое лучшее поле для экспериментов. Ольга Кот, директор по рекламе компании «Ладога-тур», считает, что Ленинградская область привлекает туристов прежде всего экскурсионными маршрутами, а не отдыхом на турбазах, который собирается предложить Tez Tour. По мнению Сергея Ромашкина, генерального директора компании «Дельфин» (один из лидеров рынка внутреннего туризма), инфраструктура Ленобласти недостаточно развита. «Было бы логичнее начать с Москвы, в Подмоскovie ежегодно выезжает отдыхать 400–450 тыс. человек, а в Петербурге этот поток вдвое, если не втрое меньше», — говорит он. — В Подмоскovie есть несколько десятков очень хороших баз отдыха, современных отелей. В Ленинградской области их всего несколько штук». Компания «Дельфин» около двух лет назад пыталась наладить продажи турпутевки в Ленинградскую область и, по словам Ромашкина, «обломала зубы»: проект пришлось свернуть уже через несколько месяцев после старта. □

Hewlett-Packard признал Россию интеллектуальной державой наравне с Китаем и Индией. Всемирная сеть лабораторий HP Labs пополнилась первым российским исследовательским центром. ТЕКСТ: юлиана петрова

HP нашел мозги в России

«Весь последний год мы с Игорем Белоусовым, менеджером HP Russia по связям с вузами, мотались по университетам и институтам, от Калининграда до Камчатки, и искали партнеров», — рассказывает глава HP Laboratories (исследовательского подразделения HP) Ричард Лэмпмен. Сеть вузов-партнеров в дальнейшем будет поставщиком кадров для недавно открытого центра HP Labs в Санкт-Петербурге. Эти центры занимают очень важное место в структуре HP: результаты их работы определяют стратегию развития корпорации на много лет вперед.

Кроме Санкт-Петербурга HP имеет шесть HP Labs в США, Великобритании, Японии, Израиле, Китае и Индии, бюджет лабораторий составляет около \$3,6 млрд в год, в том числе около \$180 млн (5%) — на фундаментальные исследования. Всего в существующих шести центрах работает около 600 человек. С 2002 года HP активизировал развитие сети: петербургский центр станет третьим, основанным за последние пять лет, после HP Labs в Пекине и Бангалоре.

«Международная исследовательская сеть компании HP позволяет привлекать научный потенциал по всему миру, чтобы создавать новые технологии для наших покупателей», — говорит Шейн Робинсон, исполнительный вице-президент и директор по стратегии и технологиям HP.

Открытие в нашей стране центров разработки для зарубежных компьютерных и телекоммуникационных гигантов — дело привычное. Такие центры уже давно имеют Intel, Lucent, Siemens, SAP AG и др. Но их направленность преимущественно прикладная, в основном там разрабатывается программное обеспечение. Эффект прямой — адаптация программ вблизи от заказчика.

В отличие от этих центров, санкт-петербургский, по словам директора центра по инновациям в информационных сервисах и процессах HP Labs Бэт Кир, «займется фундаментальными исследованиями в сфере управления неструктурированными данными и бизнес-аналитики, чрезвычайно важными для всей корпорации HP». Дело в том, что три четверти информации, накопившейся на крупных предприятиях по миру, представляют собой

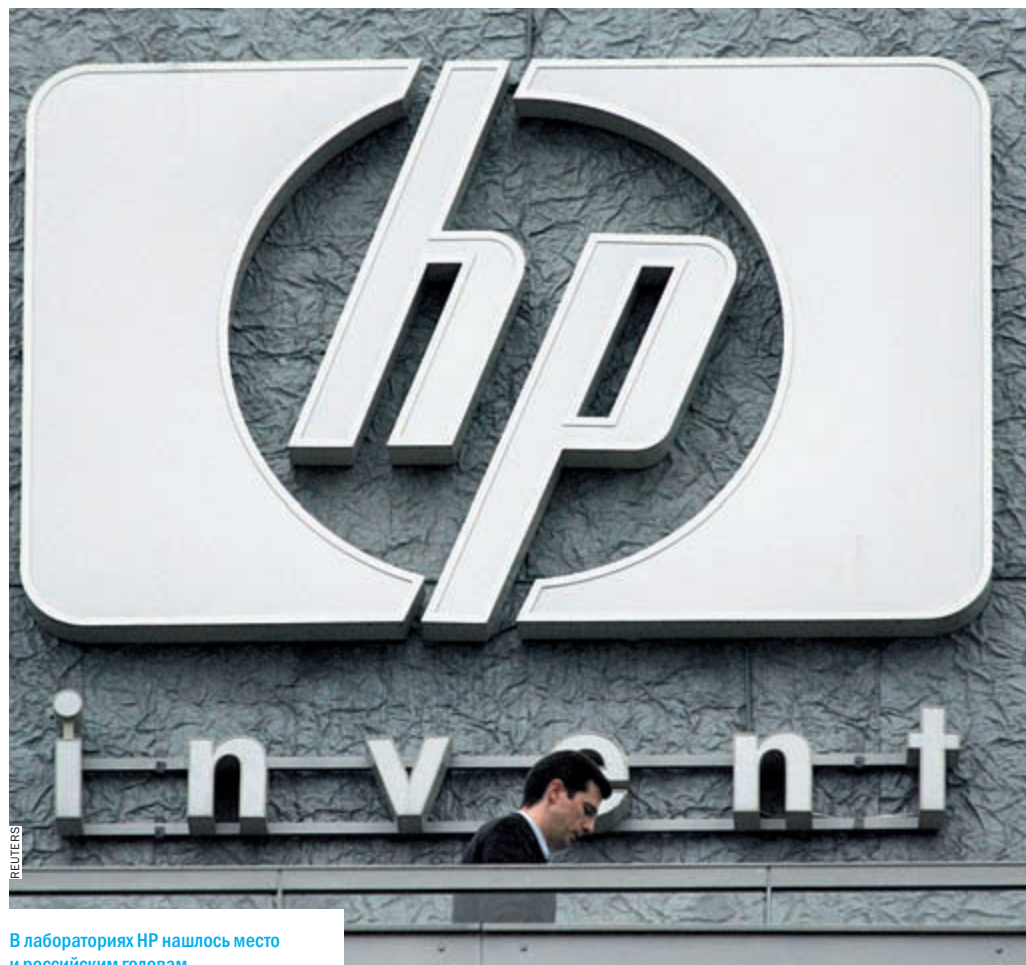
именно неструктурированные данные (то есть разнородные документы, схемы, картинки, тексты с веб-сайтов). Их систематизация и анализ во всем мире считаются одними из серьезнейших и сложнейших проблем. «Речь будет идти не о техническом программировании, а об исследованиях и поиске новых идей, ориентированных на будущее», — пояснил Ричард Лэмпмен.

У центра пока нет директора, да и остальные сотрудники только подбираются. Программисты не нужны — требуются ученые. «Мы не конкурируем за программистов и других специа-

«Мы не конкурируем за программистов и других специалистов, пользующихся сегодня на рынке труда большим спросом, а ищем людей, способных к решению интеллектуальных головоломок, новых задач»

листов, пользующихся сегодня на рынке труда большим спросом, — говорит Лэмпмен, — а ищем людей, способных к решению интеллектуальных головоломок, новых задач». Приглашаются и известные ученые, и выпускники крупнейших вузов (МГУ, СПбГУ, Санкт-Петербургского политехнического университета и других ведущих институтов), и аспиранты — как с опытом работы, так и без него.

Опрошенные **СФ** российские партнеры Hewlett-Packard затруднились с оценкой потенциальной пользы, которую они могли бы получить от работы HP Labs. Ведь речь идет не об усовершенствовании текущих продуктов, а о НИОКР стратегического значения. «Приятно, конечно, что Россию включили в „лабораторный“ список HP, — говорит представитель компании TopS BI Елена Кутукова, — но отдачи по имеющимся проектам в ближайшее время мы не ждем». □



В лабораториях HP нашлось место и российским головам



Михаил Фридман заходит в химическую отрасль лишь на время

Собственником пермской компании «Азот» может стать «Альфа-групп». Однако вряд ли Михаила Фридмана всерьез интересует производство минеральных удобрений. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Кандидат на химию

ОАО «Азот» из города Березники Пермской области — один из последних независимых производителей азотных удобрений. Основные конкуренты компании уже давно работают в составе крупных холдингов — АХК «Азот», «Акрон» и «Фосагро». Тем не менее ОАО «Азот» занимает около 7% российского рынка азотных удобрений, а за 2005 год выручка предприятия выросла на 28% — до 5,2 млрд руб. Акции компании за 2005 год взлетели аж на 708%. За девять месяцев 2006 года выручка составила 4,3 млрд руб., а чистая прибыль — 993 млн руб.

Столь бурному росту способствовали в первую очередь высокие мировые цены на минеральные удобрения, которые «Азот» экспортирует в Европу и Латинскую Америку. Правда,

финансовые показатели компании могут значительно упасть в случае роста цен на газ (производство азота требует высоких энергозатрат). Если сейчас «Газпром» продает газ внутренним потребителям по \$40–50 за 1 тыс. кубометров, то к 2010 году его стоимость поднимется до \$80, что сразу подпортит жизнь производителям удобрений. И владельцам компании приходится это учитывать: если холдинговые структуры смогут минимизировать риски за счет диверсификации активов, то «Азоту», специализирующемуся только на азотных удобрениях, придется несладко.

Но у компании и сегодня есть проблемы: развитию «Азота» мешает затянувшийся конфликт акционеров. Контрольным пакетом сейчас владеют топ-менеджеры «Азота» и представители украинской компании «Днепроазот»

(бенефициаром компании неофициально считается Владимир Нелюбин), а 25% акций — в собственности офшорных компаний, подконтрольных экс-президенту «Сибура» Дмитрию Мазепину. В прошлом году совет директоров «Азота» внес в устав поправки, позволяющие проводить допэмиссию акций. Мазепин, опасаясь размывания своего пакета, попытался опротестовать это решение в арбитражном суде Пермской области, но проиграл. Допэмиссии так и не произошло, но стало очевидно, что конфликт будет только нарастать, а напряженные отношения собственников не позволят инвестировать в развитие производства.

Неудивительно, что владельцы контрольного пакета «Азота» задумались о продаже актива. Интерес к компании проявили несколько крупных игроков, среди которых «Ренова» и «Газпром». Однако неожиданно для участников рынка всех опередила «Альфа-групп» Михаила Фридмана, которая уже проводит оценку предприятия. По результатам этого аудита компания будет готова определиться с ценой покупки.

Для Михаила Фридмана это непрофильная инвестиция. До последнего времени холдинг, развивающий масштабные нефтяные, розничные и финансовые проекты, не имел контрольных пакетов предприятий в химической отрасли (лишь блокпакет производителя шин «Амтел-Фредештайн»). По мнению аналитика «Тройки Диалог» Михаила Стискина, более логичным покупателем для «Азота» выглядел бы лидирующий на рынке нефтехимии холдинг «Сибур» или, например, «Ренова», уже несколько лет пытающаяся консолидировать химические предприятия в холдинг Synttech Group, но до сих пор не сумевшая получить контроль над перспективными активами.

Как полагает эксперт, вряд ли Михаил Фридман всерьез заинтересовался химической отраслью. «Альфа-групп» может приобрести «Азот» лишь для того, чтобы упорядочить акционерную структуру предприятия, а затем перепродать — для чего как раз пригодится богатый опыт менеджеров «Альфы» по «разруливанию» корпоративных конфликтов. Благо на рынке ходят слухи, что и Дмитрий Мазепин, устав от конфронтации с мажоритариями, не прочь избавиться от своего пакета. Расчет «Альфа-групп» прост: если сейчас рыночная капитализация «Азота» около \$200 млн, то инвестор, консолидировавший все акции предприятия, по мнению Михаила Стискина, сможет продать завод уже за \$400 млн.

В результате конфликта акционеров с апреля 2006 года по настоящее время акции «Азота» упали на 40%, однако после получения рынком информации о готовящейся сделке последовал немедленный рост на 10,5%. □

«Трудно представить планы по развитию бизнеса, которые бы оставались неизбывными в течение нескольких лет»

СФ №40/2004, стр. 22–29



С момента основания сеть гипермаркетов «Мосмарт» уже несколько раз меняла стратегию развития. Теперь компания занимает 2 млрд руб., чтобы строить «Мосмартики» — «магазины у дома». ТЕКСТ: павел куликов

Макси-ставка на мини-формат

В 2002 году, незадолго до открытия первого магазина «Мосмарт», генеральный директор одноименной сети **Эрик Блондо** объявил о планах строительства в Москве 20 гипермаркетов. Уже в 2004 году он скорректировал планы, заявив, что десяти гипермаркетов «Мосмарт» будет достаточно, чтобы занять 30% этого сегмента московского рынка. Еще десять гипермаркетов (предполагалось, что они будут работать под брэндом «Росмарт») решено было строить в регионах — в частности, два-три магазина планировалось открыть в Санкт-Петербурге.

Но к середине 2006 года сеть «Мосмарт» включала всего три гипермаркета в Москве, при этом в 2005 году компания вовсе не открывала новых розничных точек. Подходящие площади для гипермаркетов непросто было найти и в других крупных городах. Тогда «Мосмарт» в ноябре 2006 года запустил франчайзинговый проект в Тюмени. А в декабре 2006-го компания неожиданно изменила концепции, предполагавшей строительство с нуля, и приобрела челябинскую сеть из четырех супермаркетов «Сезам» площадью 1,3–2,5 тыс. кв. м каждый.

На запуск нового этапа развития «Мосмарт» занимает еще 2 млрд руб., впервые размещая облигации. А стратегия опять изменилась, и от первоначальных планов Эрика Блондо не осталось практически ничего: теперь «Мосмарт» станет не только региональной сетью, но и мультиформатной. Большая часть привлеченных средств будет потрачена на открытие 60 «Мосмартиков» (100–300 кв. м и ассортимент в 1,5 тыс. наименований). Помимо этого в компании обещают за 2007 год построить пять гипермаркетов, семь супермаркетов «Мосмарт-макси» (торговая площадь 3,6–4,6 тыс. кв. м; 20–25 тыс. наименований) и десять дискаунтеров «Мосмарт-экспресс» (1–1,9 тыс. кв. м, 12–15 тыс. наименований).

ИСТОРИЯ ВОПРОСА «Проработав в вашей стране около двух с половиной лет, я убежден, что существует особый, чисто российский путь развития розничного рынка», — заявил гендиректор сети «Мосмарт» Эрик Блондо в интервью «Секрету фирмы» около двух лет назад. Судя по всему, «Мосмарт» до сих пор этот путь ищет. Планы развития компании с тех пор изменились дважды. В области финансовых прогнозов руководство сети тоже не преуспело. Открывая свой первый гипермаркет, Блондо собирался достичь в 2007 году оборота свыше \$1 млрд. Теперь в компании прогнозируют оборот в \$610 млн.



От начальной концепции «Мосмарта» осталось одно название

Первоначальные планы изменились радикально: теперь «Мосмарт» станет не только региональной сетью, но и мультиформатной

Новую смену стратегии в компании считают переломной. «На Западе мультиформатными являются почти все крупные ритейлеры, — объясняет PR-директор компании **Наталья Оразова**. — Может быть, к Wal-Mart это и не относится, но к Carrefour уж точно». Впрочем, и на российском рынке крупные ритейлеры стараются развивать несколько форматов сразу. «Седьмой континент» вывел на рынок «Наш гипермаркет». Владелец сети дискаунтеров «Магнит»

Сергей Галицкий собирается строить супер- и гипермаркеты. «Любой ритейлер, который хочет достигнуть лидерства, должен развивать несколько форматов», — уверен генеральный директор «Пятерочки» **Олег Высоцкий**. Однако другие ритейлеры сначала осваивали малые форматы, а затем переключались на крупные. «Мосмарт» после неудачи с гипермаркетами, напротив, решил выйти в сегмент, который его коллеги считают гораздо более конкурентным. □

Как потребители бойкотировали бренды

Бизнесмены не всегда виноваты в том, что потребители решают бойкотировать их товары и услуги. Зато почти всегда выносят из этого серьезный урок.



ВАЛЕРИЙ ЛЕВИТИН. 3-й

№1 Туризм в законе.

В период новогодних праздников французская полиция задержала в Куршевеле одного из богатейших граждан России, генерального директора «Норникеля» Михаила Прохорова. Обвинения миллиардеру так и не предъявили и через три дня отпустили, но инцидент не оставил равнодушным его соотечественников. Многие обитатели Рублевки отметили бронь в гостиницах Куршевеля. Впрочем, это закономерное развитие непростых отношений Москвы и Парижа. Последний не раз демонстрировал, что не слишком дорожит российскими гостями. В 2004 году французское консульство отказалось выдать визы 2 тыс. человек, и турфирмы понесли убытки в 400 тыс. евро. В декабре 2006-го ситуация повторилась. Тогда в праве на въезд было отказано людям, отправляющимся в автобусные туры, из опасений, что среди них найдутся нелегальные иммигранты. Неудивительно, что в России наконец сказали ответное «стоп». □

№2 **Молочный джихад.** Провокация датских газетчиков из Jyllands-Posten серьезно ударила по бизнесу их земляков — молочного концерна Arla Foods. Публикация карикатур на пророка Мохаммеда осенью 2005 года заставила правоверных мусульман объявить бойкот датской промышленности и не покупать товары из этой страны. Arla Foods — второй по величине производитель молочных продуктов в Европе — был вынужден остановить поставки по всему Ближнему Востоку. Между тем на этот регион приходилось 6% продаж. В результате за 2006 год концерн недосчитался 53,5 млн евро. А ведь до этого он планировал увеличить выручку вдвое. □

Миротворцы против колы.

№

Весной 2003 года США развязали войну в Ираке. В знак протеста германское общественное объединение «Потребители против войны» составило список из 27 компаний, от чьих товаров следовало отказаться. Его возглавили Coca-Cola, Microsoft, McDonald's и Disney. 21% европейцев поддержал инициативу немецких активистов. Американские корпорации приложили немало усилий, чтобы объяснить потребителям: их предприятия, расположенные в Европе, приносят прибыль прежде всего экономике этих стран. Через две недели бойкот прекратился. □

Бойкот по-еврейски.

№

В Израиле потребительские бойкоты случаются часто, но они сравнительно безболезненны, поскольку длятся обычно всего один день. 16 октября 2006 года жители города Петах-Тиква решили отказаться от услуг транспортной компании «Кавим», чьи автобусы ходили не по расписанию. А 12 декабря израильтяне устроили «черный вторник» банкам, выступая против повышения платы за комиссионные услуги на 5%. Банкиры подтвердили, что количество клиентов в этот день сократилось наполовину. Зато накануне они провели в два раза больше операций, чем обычно. □

Провальная слежка.

№

Итальянский производитель одежды Benetton Group в 2003 году объявил, что запускает систему контроля продукции. Каждый предмет одежды предполагалось снабдить микрочипом, который передавал бы информацию о перемещениях хозяина покупки. Таким образом компания рассчитывала узнать больше о своих потребителях. Но проект возмутил международную потребительскую организацию CASPIAN, которая сочла его вмешательством в частную жизнь и призвала покупателей обходить магазины Benetton стороной. Компания решила не испытывать судьбу и отказалась от инновации. □



ALAMY/PHOTAS

версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

Пойти на такой самоотверженный поступок можно только по воле Кремля.

Либо — в знак благодарности за оказанную ранее очень важную услугу,

Комсорт Березкин

Продолжавшиеся около года переговоры о продаже издательского дома «Комсомольская правда» закончились весьма неожиданно. «Газпром-медиа» — наиболее реальный претендент на «Комсомолку» — согласился участвовать в сделке лишь в качестве посредника. Новым же владельцем одной из старейших отечественных газет станет глава группы ЕСН Григорий Березкин.

Он давно и плодотворно сотрудничает с «Газпромом». Еще осенью 2004-го продал концерну свой главный на тот момент актив — 5,3% акций РАО ЕЭС. Возможно, отчасти поэтому принадлежащий Березкину «Русэнергосбыт» стал поставщиком электроэнергии для ряда газпромовских предприятий. Близкий к главе ЕСН Евгений Лескин три года (с 2003-го по 2006-й) руководил газпромовской страховой компанией «Согаз». А сам предприниматель получил в бизнес-крутах репутацию одного из конфиденентов председателя совета директоров «Газпрома», первого вице-премьера Дмитрия Медведева.

Однако не менее тесно, чем с «Газпромом», Березкин взаимодействует и с РЖД. Причем проекты, реализуемые им совместно с транспортной монополией, касаются и массмедиа. Например, в январе 2006-го группа ЕСН приобрела 80% издательского дома «РЖД-партнер». Теперь с этим активом руководств ЕСН вроде бы собирается объединять «Комсомольскую правду».

Получается, что, покупая «Комсомолку» для Березкина, «Газпром-медиа» фактически подыгрывает РЖД. А ведь президент РЖД Владимир Якунин наряду с упомянутым выше Дмитрием Медведевым фигурирует в списке потенциальных преемников Владимира Путина. По идее, дружественный Медведеву «Газпром» не должен был бы делиться крайне важным в предвыборной борьбе медиаресурсом с конкурентом первого вице-премьера. Пойти на такой самоотверженный поступок можно только по воле Кремля. Либо — в знак благодарности за оказанную ранее очень важную услугу.

Не исключено, что здесь присутствовали оба мотива. Показательно, что о предстоящем превращении Григория Березкина в медиамагната стало известно буквально за пару дней до сочинской встречи Владимира Путина с премьер-министром Италии Романо Проди. В ходе этих переговоров российский и итальянский лидеры собирались обсудить в том числе и условия сотрудничества «Газпрома» с концернами Eni и Enel. А у Березкина еще со времен создания консорциума Enel ESN Energo для управления Северо-Западной ТЭЦ налажен контакт с главными энергетиками и газовщиками Апеннин. К тому же бывший генеральный директор Enel Паоло Скарони сейчас руководит Eni.

Иными словами, Григорий Березкин вполне мог похлопотать перед «Газпромом» за итальянцев, и наоборот. А сейчас получает комиссионные за свои услуги в виде «Комсомолки». Чтобы потом использовать вновь приобретенный актив в очередной посреднической схеме. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru

с17



Частная практика

АМБИЦИИ

стратегия → с24
инвестиции → с29
конкуренция → с34

ЗАНИМАЯСЬ ГОСТИНИЧНЫМ ДЕВЕЛОПМЕНТОМ, КОМПАНИЯ «РУССКИЕ ОТЕЛИ» РАЗУВЕРИЛАСЬ В ЗАПАДНЫХ ОПЕРАТОРАХ. ТЕПЕРЬ УПРАВЛЯТЬ ГОСТИНИЦАМИ ОНА БУДЕТ САМА.

Бремя правления

ТЕКСТ:

ДМИТРИЙ КРЮКОВ

В офисе компании «Русские отели» висят часы, которые показывают время в Москве, Новосибирске, Киеве, Ереване и Душанбе — городах, где компания возводит объекты. Однако половина часов почему-то не ходят. Это символично: развитие некоторых проектов затормозилось.

Компания «Русские отели», входящая в состав Русско-Азиатской инвестиционной компании (РАИНКо), управляющей непрофильными активами **Олега Дерипаски**, не испытывала недостатка в средствах. Еще в 2004 году планировалось, что она построит в России и СНГ сеть из десяти гостиниц класса три и четыре звезды. Общий объем инвестиций оценивался в \$250 млн, и половина этой суммы была выделена уже в 2005 году. Но одних денег оказалось недостаточно.

Суровая «Родина»

В 2006 ГОДУ В ЦЕНТРЕ Новосибирска должна была открыться гостиница на 150–200 номеров. Но в начале 2007-го проект по-прежнему существовал только на бумаге. Задержка была отчасти связана со сменой концепции: «Русские отели» решили «ужать» гостиницу до 78 номеров, отдав большую часть площади под бизнес-центр (как правило, офисные помещения окупаются в два раза быстрее).

Кроме того, помешал кожно-венерологический диспансер, находящийся на территории будущего комплекса. Местные власти тянули с разрешением о строительстве на основании того, что требовалось перевести медицинское учреждение на другую территорию. Наконец, притормозить реализацию проекта пытался акционер новосибирской гостиницы «Обь» и депутат областного совета **Олег Торопкин**, который настаивал на проведении открытого конкурса на выделение привлекательного участка.

Проблемы в Новосибирске «Русским отелям» удалось решить: диспансер переселили, а протесты инициативного депутата оказались напрасными. Однако принадлежащий им участок площадью 0,7 га в Москве до сих пор является предметом тяжбы. Бывший владелец — киностудия «Союзмультфильм» — считает, что право собственности было отторгнуто у него с нарушениями. Незапланированные трудности ожидали компанию и в Киеве,

с19



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Вместо всемирного промоушна Андрей Славецкий предложит владельцам гостиниц доступные расценки на услуги управляющей компании

Еще в 2004 году планировалось, что компания построит сеть из десяти гостиниц класса три-четыре звезды. Объем инвестиций оценивался в \$250 млн. Но одних денег оказалось недостаточно

где строительство идет одновременно с согласованием документации.

Быть девелопером на просторах СНГ оказалось совсем непросто. В результате к 2007 году в активе «Русских отелей» имелись всего две работающие гостиницы: горнолыжный спорт-отель «Гладенькая» вблизи Саяногорска (Хакасия) и бутик-отель «Родина» в Сочи. Последний, расположенный на берегу моря на огромной дендропарковой территории в 15 га, должен был стать гордостью «Русских отелей». Но и здесь не все прошло гладко. «Родина» была доверена европейской Stein Group, специализирующейся на управлении эксклюзивными гостиницами. Но европейцам так и не удалось преодолеть ярко выраженную сезонность и добиться стабильной загрузки в течение всего года: осенью количество постояльцев резко сократилось. Летом жаловаться на отсутствие гостей не приходилось (в «Родине» было занято в среднем 80% номеров, а иногда и все 100%), но возникла другая проблема: персонал не справлялся с наплывом отдыхающих.

В ближайшее время «Русским отелям», скорее всего, придется мириться с присутствием Stein Group, ведь обычно договоры с зарубежными операторами заключаются на десять лет. Однако в остальных проектах компания собирается действовать иначе.

Конец свободного полета
ТЕПЕРЬ ПРОЦЕСС СОЗДАНИЯ СЕТИ обещает пойти быстрее: «Русские отели» будут выступать в роли не только девелопера, но и управляющей компании. Таким образом, новую сеть, название которой еще обсуждается, пополнят как строящиеся с нуля собственные гостиницы (что предполагалось изначально), так и готовые чужие. Некоторые из них «Русские отели» будут выкупать, другими — лишь управлять. К началу летнего сезона компания откроет гостиницы в Нижнем Новгороде, Иркутске и Николаеве. Кроме того, ведутся переговоры с десятками других собственников.

Это неудивительно, ведь, по данным Федерального агентства по туризму, в 2005 году в России насчитывалось 4812 отелей, из которых менее 140 управлялись операторами (см. график на стр. 23). И многие отельеры, находящиеся в свободном полете, отнюдь не прочь довериться профессионалам. Предполагается, что к концу 2007 года в сеть «Русских отелей» войдут десять



Европейский оператор Stein Group не обеспечил «Родину» стабильной загрузкой

гостиниц, половина из которых будет принадлежать сторонним инвесторам. А после консолидации таких активов компания уже сможет получить солидные преимущества.

«Централизация управления, например общее продвижение и объединение функций по разработке маркетинговой стратегии, позволяет сократить численность бэк-офисов в каждой гостинице. Экономия достигается также за счет снабжения и комплектации объектов. Расходную часть таким образом можно снизить на 15% и больше», — объясняет руководитель департамента развития компании «Русские отели» **Андрей Славецкий**.

Помимо экономии собственная управляющая компания обеспечивает дополнительный доход: как правило, владель-

цы отелей направляют на оплату этих услуг от 10% до 20% выручки.

Кадровый опыт

ВМЕСТЕ С ТЕМ РЫНОК НЕ ВСЕГДА гостеприимен по отношению к оператору.

«Каждый отель индивидуален, и знание рыночных закономерностей не позволяет решить всех вопросов», — подчеркивает вице-президент Heliopark Group **Дмитрий Степаненко**. — Неопытность начинающей управляющей компании может недешево обойтись ее первым клиентам — собственникам отелей. Скорее всего, становление «Русских отелей» как управляющей компании займет около четырех-пяти лет».

Отсутствие опыта усугубляется дефицитом квалифицированных кадров. «Специалистов среднего звена на рынке еще до-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «РУССКИЕ ОТЕЛИ» была создана в сентябре 2004 года группой частных лиц, близких к холдингу «Базовый элемент». Впоследствии перешла к Русско-Азиатской инвестиционной компании, управляющей непрофильными активами Олега Дерипаски. Цель компании — создать сеть гостиниц туристического класса в регионах России и странах СНГ. «Русские отели» сотрудничают с зарубежными гостиничными операторами (в частности, Hyatt и Stein Group), но в начале 2007 года заявили о создании своей управляющей компании. Планируется, что к концу этого года у компании будет 20 собственных и взятых в управление гостиниц (в настоящий момент в активе всего два отеля). Общий объем инвестиций в 2007 году составит \$250–300 млн. Часть этой суммы «Русские отели» направят на строительство бизнес-центров, поскольку этот вид коммерческой недвижимости окупается быстрее гостиниц.



До сих пор «Русские отели» управляли только собственным спорт-отелем «Гладенькая» в Ханасии

Российские управляющие компании могут конкурировать с западными только в некоторых сегментах, например в рекреационно-курортном. Главное преимущество отечественных операторов — относительно низкие гонорары

статочно, а вот найти профессиональных топ-менеджеров, которые бы запускали бизнес с нуля, достаточно сложно. Кто что-то умеет, тот уже работает», — замечает генеральный директор Hotel Consulting & Development Group **Александр Лесник**.

Впрочем, при определенных условиях даже молодая и малоизвестная, но амбициозная компания может стать привлекательным работодателем. Ротация кадров в гостиничном бизнесе не редкость. Например, **Алексей Макеев**, ранее возглавлявший один из отелей Heliopark Group, год проработал генеральным директором другой российской сети — Amaks Grand Hotels, а сейчас перешел в Marco Polo Hotel Management.

Не для Ричарда

ДОПУСТИМ, «РУССКИМ ОТЕЛЯМ» есть что предложить российским топ-менед-

жерам западных компаний. Но готовы ли они конкурировать с иностранцами за клиентов?

История западных управляющих компаний, которые задают погоду на рынке гостиничных услуг во всем мире, насчитывает около 100 лет. «Российские управляющие компании конкурентоспособны с ними только в некоторых сегментах, например в рекреационно-курортном, — считает заместитель директора департамента оценки и консалтинга консалтинговой компании Colliers International **Марина Смирнова**. — Главное преимущество отечественных операторов — относительно низкие гонорары». Например, известные зарубежные игроки, такие как Ассог или Marriott, берут за свои услуги 15–20% выручки гостиницы, а их российские коллеги — 10–15%.

Чтобы привлечь потенциальных партнеров, «Русские отели» установили еще

более щадящие тарифы — 7% от оборота, причем часть этой суммы будет направляться на продвижение сети. Такая дешевизна — отнюдь не демпинг. Во-первых, сеть, складывающаяся под управлением «Русских отелей», пока даже не имеет названия, а по оценкам специалистов, грамотно выстроенный сетевой брэнд увеличивает рыночную стоимость гостиничного бизнеса в среднем на 20–30%. Во-вторых, «Русские отели» не собираются тягаться с «иностранцами» в размахе маркетинговых акций.

Дело в том, что свою сеть «Русские отели» планируют развивать главным образом в регионах. Конкуренция здесь не слишком велика, и гостиницы не особенно стремятся переплачивать за раскрученные зарубежные бренды. При этом 90–95% постояльцев — внутренние туристы. «Гостинице в Нижневартовске совершенно неважно, чтобы какой-нибудь Ричард из Лондона знал о ее существовании. Ей не нужен всемирный промоушн, — объясняет Андрей Славецкий. — Когда российские собственники привлекают западных операторов, они делают это в основном для пафосных, „витринных“ объектов».

Гостиничный микс

ВПРОЧЕМ, ПОСЛЕ ОПЫТА С «РОДИНОЙ» даже «витринными» проектами — фешенебельными отелями в популярных городах и курортах — «Русские отели» собираются управлять самостоятельно. Таким образом, новая сеть будет включать гостиницы категории от трех до пяти звезд. И это также может стать источником проблем.

«Для создания единого стиля и популярности брэнда очень важно, чтобы все приобретенные активы были одного уровня и класса», — напоминает руководитель департамента управления проектами компании Amaks Grand Hotels **Светлана Саблина**. Свои опасения высказывает и директор по развитию компании Marco Polo Hotel Management **Юрий Слизовский**: «Если клиент, пожив в одном из „пятизвездников“ сети, поедет в другой город и окажется в „трехзвезднике“, то он получит заряд негатива, которым не преминет поделиться с окружающими».

Кстати, о проблеме мультиформатности в Marco Polo Hotel Management знают не понаслышке. Ее владельцы стояли у истоков сети Heliopark, но затем вышли

НОУ-ХАУ

Компания «Русские отели»:

- помимо девелопмента займется управлением отелей;
- рассчитывает увеличить сеть за счет гостиниц, принадлежащих сторонним инвесторам;
- помимо головного гостиничного брэнда выведет на рынок несколько суббрендов;
- планирует создать сеть туристических агентств, которые будут продавать не только гостиничные номера, но и туры российских операторов.

РЫНОК

ПО ПРОГНОЗАМ ВСЕМИРНОЙ ТУРИСТИЧЕСКОЙ ОРГАНИЗАЦИИ, Россия способна ежегодно принимать до 40 млн зарубежных туристов (для сравнения: в 2006 году страну посетило около 7 млн иностранцев). Кроме того, большинство жителей России также предпочитают отдыхать, не пересекая границу. Ежегодно объем российского рынка гостеприимства, который оценивается в \$2 млрд, увеличивается на 20–25%. При этом из почти 5 тыс. отелей под профессиональным управлением находятся всего 3%. По оценкам специалистов, консолидация гостиничных активов завершится только лет через 30. Итак, на рынке наблюдается настоящий бум гостиничных сетей и управляющих ими компаний. Лидерами по количеству отелей являются операторы Amaks Grand Hotels и Heliopark Group (14 и 11 гостиниц соответственно). А вот по размеру номерного фонда ведущие позиции занимают «Азимут» и Intourist Hotels Group — сети, за которыми стоят серьезные структуры: ИК «Нерль» и АФК «Система» (у каждой из этих сетей около 3 тыс. номеров).

из бизнеса, поскольку основной акционер **Александр Гусakov** предпочел количество качеству и собирал под одной маркой совершенно разные гостиницы. Впрочем, оперируя десятком отелей, Heliopark Group уже заботится о том, чтобы разводить разномастные объекты по категориям: городские, загородные и курортные отели.

Примерно тем же займутся и «Русские отели». Помимо единого головного брэнда они выведут на рынок суббренды. Главное, чтобы эти маркетинговые тонкости удалось донести до потребителей и, отправляясь в путешествие, те четко представляли, какой уровень услуг ожидает их в том или ином отеле.

Дистрибуторская революция

ОДНОВРЕМЕННО «РУССКИЕ ОТЕЛИ» замышляют революцию в области дистрибуции. В будущем в российских городах должна появиться сеть принадлежащих компании турагентств, которые станут продавать гостиничные номера, а заодно и путевки ведущих операторов. Из российских управляющих компаний торговлей турами пока занимается только Heliopark Group (в ее составе действует туристическое подразделение Russian Weekend Service). Однако даже она не замахивалась на создание полноценного туристического ритейлера. «Успеха здесь достичь сложно, — предупреждает **Алексей Крылов**, генеральный директор туристической компании UTS, ранее принимавший участие в создании сети „Куда.ру“.— Во-первых, в турагентском бизнесе очень силен человеческий фак-

тор, поэтому возникают проблемы со стандартами качества. Во-вторых, трудно контролировать финансовые потоки: агентский рынок непрозрачен, все работают „вчерную“».

Гораздо проще было бы обеспечить загрузку гостиниц с помощью традиционных средств: тех же туроператоров, интернет-продаж и договоров с корпоративными клиентами. В «Русских отелях» не сбрасывают со счетов эти каналы дистрибуции. Тем не менее компания, принадлежащая РАИнКо, по всей видимости, руководствуется не столько желанием извлечь сиюминутную выгоду из надежного турагентского бизнеса, сколько долгосрочными стратегическими соображениями. «Приход на агентский рынок понятен, если владельцы собираются создать вертикально интегрированный туристический холдинг», — полагает Алексей Крылов.

На Западе подобные холдинги, например TUI и Neckermann, существуют уже давно. Они объединяют не только турфирмы и гостиничные сети, но и авиаперевозчиков, круизные компании, типографии и СМИ. Кстати, в России стремление «объять необъятное» уже демонстрирует ВАО «Интурист», входящее в АФК «Система». Гигант строит масштабную туристическую структуру полного цикла, которая включает туроператорское звено, розницу и отели, в том числе за рубежом. Например, в 2004 году «Интурист» в обмен на часть своих акций приобрел у правительства Москвы 44% крупнейшей столичной гостиницы «Космос» (1700 номеров). А весной 2006-го увеличил свой пакет еще на 20% за 571 млн руб. В конце прошлого года компания приобрела также контрольный пакет ведущего петербургского туроператора «Ривьера холдинг» (сумма сделки не разглашается). А в будущем намеревается вложить 1,5 млрд руб. в развитие туристической инфраструктуры в Ивановской области.

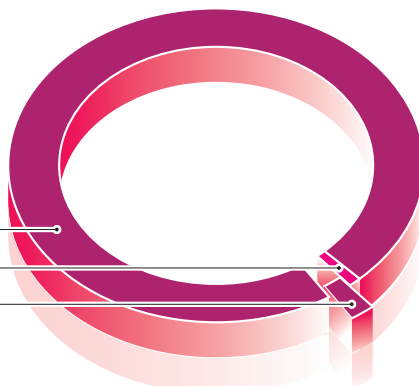
В ноябре 2006 года подконтрольная Олегу Дерипаске «Стратегия-Юг» приобрела за 5,5 млрд руб. 100% акций международного аэропорта Сочи. Поэтому создание управляющей компании на базе «Русских отелей» может оказаться очередным шагом миллиардера к созданию глобального туристического холдинга. Но путь обещает быть долгим. Так что часы придется еще не раз заводить заново. **СФ**

Кто управляет российскими гостиницами (доли отелей по типу управления*)

97 Собственники**

1 Западные операторы

2 Российские операторы



* всего 4812 гостиницы, не считая объектов санаторно-курортного назначения

** гостиницы, в том числе государственные, не находящиеся под управлением профессиональных УК

Источник: Федеральное агентство по туризму РФ (данные за 2005 год)

ЗА ТРИ ГОДА У КОМПАНИИ «ГАРАНТПОСТ» СМЕНИЛИСЬ ТРИ СОБСТВЕННИКА. «ПОЧТА РОССИИ» ЛИШИЛА ЭКСПРЕСС-ПЕРЕВОЗЧИКА ФИЛИАЛЬНОЙ СЕТИ, А ФРАНЦУЗСКАЯ CHRONOPOST СОЗДАЛА СИЛЬНОГО КОНКУРЕНТА. НО ЧЕХАРДА СРЕДИ АКЦИОНЕРОВ НЕ ПОМЕШАЛА КОМПАНИИ ОСТАВАТЬСЯ ОДНИМ ИЗ ЛИДЕРОВ РЫНКА. **текст: николай гришин**

Экспресс-акционеры

Сортировочный офис «Гарантпоста» на Варшавском шоссе напоминает встревоженный улей. Около ворот снуют десятки машин сине-желтой расцветки.



Конверт с новым логотипом компании — пока большая редкость

Директор компании **Александр Семенов** с удовольствием показывает бэк-офис. «Одна компьютерная система стоит \$2 млн, а сортировочную линию доставили прямиком из Франции», — хвастается он. Практически на всех конвертах и пакетах прежний логотип компании — «ЕМС Гарантпост» (в начале 1990-х с помощью аббревиатуры ЕМС учредители «Гарантпост» зашифровали Express Mail Service — это международная почтовая система, объединяющая государственные почтовые службы нескольких стран). Несколько лет назад конверты отпечатали громадным тиражом, так что ими приходится пользоваться до сих пор, хотя к системе ЕМС компания отношения уже не имеет. «Вот новый правильный конверт», — говорит Семенов, найдя упаковку с логотипом «Гарантпост» уже без всяких приставок.

Смена дизайна — лишь надводная часть айсберга. 13 лет «Гарантпост» строил свой бизнес в партнерстве с «Почтой России» и EMS. Когда же «Почта России» решила заняться экспресс-доставкой самостоятельно, «Гарантпост» в одночасье чуть не лишился бизнеса, потеряв доступ к многочисленным почтовым отделениям и системе EMS. Спустя год неприятный для «Гарантпост» трюк выкинул еще один бенефициар: французская компания Chronopost избавилась от актива и стала развивать конкурирующую компанию «Армадилло».

Тем не менее бессменному директору «Гарантпост» Александру Семенову удалось за два года восстановить прежние объемы бизнеса и добиться по итогам 2006 года \$2,5 млн чистой прибыли, хотя еще 2005-й компания закончила с \$300 тыс. убытков. Сейчас «Гарантпост»

Когда «Почта России» решила заняться экспресс-доставкой самостоятельно, «Гарантпост» в одночасье чуть не лишился бизнеса, потеряв доступ к многочисленным почтовым отделениям и системе EMS

занимает третье место среди российских экспресс-доставщиков по обороту (\$30 млн) и рассчитывает вернуть лидерство на рынке.

Почтовый передел

СОВМЕСТНОЕ ПРЕДПРИЯТИЕ «ЕМС Гарантпост» задумывалось чиновниками российского Министерства связи для противодействия экспансии со стороны «большой четверки» западных экспресс-перевозчиков — DHL, TNT, UPS и FedEx. В 1991 году Минсвязи привлекло в проект иностранных партнеров. Среди учредителей СП — французская почтовая служба Chronopost (17%), Air France (7%), «Аэрофлот» (10%) и банк «Орбита» (6%). Контрольный пакет принадлежал Минсвязи через его ведомства — «Международный почтамт» (53%) и «Ленинградская почта» (7%). Chronopost сразу поставила условие: стратегические решения в проекте принимаются коллегиально при согласии всех членов предприятия. В конце 1990-х СП превратилось в ООО, но эта норма сохранилась.

Сотрудничество российских почтовиков с французскими, которые обучали местных специалистов, оказалось эффективным. По итогам 2003 года «Гарантпост» занял первое место среди российских компаний экспресс-доставки (с оборотом \$26,7 млн). Оборот нынешнего лидера «СПСР-экспресс» за тот же год составил около \$10 млн.

Однако сохранить позиции компании не удалось. В 2003 году в России началась реформа почты: все отделения связи были объединены во ФГУП «Почта России», а в начале 2004-го было решено интегрировать «Гарантпост» с ФГУП. Миноритарии выступили против такого сценария, и ФГУП пошло другим путем, решив заняться бизнесом экспресс-доставки самостоятельно. 60-процентную долю «Гарантпоста» продали за \$2,5 млн другому участнику СП — компании Chronopost. При этом Минсвязи запретило перевозчику сотрудничать с EMS — работать по каналам этой системы начала «дочка» государственной почты «EMS Почта России», учрежденная сразу после выхода государст-

ва из «Гарантпоста». «Для многих клиентов важна „последняя миля“ доставки, а в этом плане у „Почты России“ не было и нет конкурентов — 44 тыс. отделений по всей стране», — указывает **Сергей Карминский**, директор по консалтингу компании i2 СНГ, специализирующейся на управлении цепочками поставок.

Казалось, что бизнес «Гарантпоста» обречен на гибель, — объем отправок упал в 2004 году на 30%. Перевозчика начали теснить конкуренты. К примеру, компания «СПСР-экспресс» за 2004 год удвоила свой оборот, доведя его до \$22,2 млн.

Спасло «Гарантпост» лишь то, что компания успела создать в Москве и Санкт-Петербурге крупные распределительные центры, а в Казани — СП «Гарантпост-Казань» (на эти города приходится 70% всех отправок компании). Это позволило удержаться на плаву, но для развития была необходима региональная сеть. Все крупные компании, специализирующиеся на экспресс-доставке, имеют собственные филиалы хотя бы в городах-миллионниках. Иначе заниматься курьерским сервисом в федеральных масштабах невозможно.

Расстрельная команда

ЧТОБЫ ХОТЬ КАК-ТО ВОССТАНОВИТЬ филиальную сеть, «Гарантпост» купил в 2005 году курьерскую службу «Хронопост» (компания никак не связана с фран-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ЕМС ГАРАНТПОСТ» была создана чиновниками Министерства связи в 1991 году для работы с международной почтовой системой EMS. Соучредителями экспресс-перевозчика выступили Международный почтамт, Ленинградская почта (позднее были объединены во ФГУП «Почта России»), «Аэрофлот», а также французские компании Chronopost и Air France. Через три года компания начала работать на внутреннем рынке, координируя деятельность региональных почтовых отделений. В 2004 году из числа учредителей компании вышла «Почта России», а в 2006-м — Chronopost. Сейчас «Гарантпост» (в 2005-м компания избавилась от приставки ЕМС) контролируется НОМОС-банком через дочернюю структуру. Оборот экспресс-перевозчика за 2006 год, по данным самой компании, составляет \$30 млн — около 10% рынка. Среди российских компаний «Гарантпост» уступает по обороту «СПСР-экспресс» и «Пони экспресс».

цузской Chronopost), имеющую несколько региональных представительств. Отчасти это решило проблему, но охватить города-миллионники, скупая местных игроков, «Гарантпост» не мог из-за нехватки финансов. Пришлось искать партнеров. «Практически в любом регионе существуют курьерские службы, которые готовы работать на большую компанию, гарантирующую стабильность», — говорит Александр Семенов. Мелкий курьерский бизнес в регионах московские компании вытесняют, а «Гарантпост», наоборот, предлагает сотрудничество. Поэтому проблем с поиском партнеров не было.

Сейчас на компанию и под ее логотипом работают более 100 независимых агентов по всей России, есть свои курьеры даже в Чечне. В крупных городах это предприятия с офисом и парком автомобилей, в небольших — зачастую семейный бизнес, где



ВРЕМЯ ДЕЛАТЬ КАРЬЕРУ И ОТКРЫВАТЬ НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

МВА

ПРОГРАММА РАССЧИТАНА НА МЕНЕДЖЕРОВ ВЫШЕГО И СРЕДНЕГО ЗВЕНЬЕВ УПРАВЛЕНИЯ

ИБДА АНХ
ПРИ ПРАВИТЕЛЬСТВЕ РФ
(495) 937-07-47

СПЕЦИАЛИЗАЦИИ:

- МАРКЕТИНГ И УПРАВЛЕНИЕ ПРОДАЖАМИ
- УПРАВЛЕНИЕ ПЕРСОНАЛОМ
- УПРАВЛЕНИЕ СТОИМОСТЬЮ КОМПАНИИ
- ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВО И УПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИЕЙ

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ ОБУЧЕНИЯ - 2 ГОДА

ВЕЧЕРНЯЯ ФОРМА НАЧАЛО ОБУЧЕНИЯ - 28.02.07

МОДУЛЬНАЯ ФОРМА НАЧАЛО ОБУЧЕНИЯ - 09.04.07

ПРОГРАММА КРЕДИТОВАНИЯ ОБУЧЕНИЯ БАНКА ЗАО «БСЖ» СОСЧЕТЕ ЖЕНЕРАЛЬ ВСТОК

ГЕНЕРАЛЬНАЯ ЛИЦЕНЗИЯ ЦБ РФ № 2295

MOSCOW
WWW.IBS-M.RU



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Частая смена акционеров не радует Александра Семенова

НОУ-ХАУ

Компания «Гарантпост»:

- создала сеть региональных представительств, привлекая независимые компании;
- приобрела компьютерную систему, которая позволяет отслеживать грузы с помощью SMS;
- собирается открыть 10–12 собственных филиалов в крупных городах в 2007 году;
- рассчитывает увеличить стоимость бизнеса за пять лет в два раза — до \$60 млн.

доставкой почты занимаются один-два человека. Оборот некоторых компаний-агентов не превышает 200 тыс. руб. в месяц. Оплата услуг также везде разная — часть агентов работает на проценте от оборота, часть получает фиксированную сумму за конкретные поручения.

Правда, далеко не все региональные посредники оказались готовы не только доставлять, но и собирать отправления — для этого необходимы клиентские офисы, содержать которые небольшим агентам не под силу. Тогда Семенов разрешил партнерам работать «с колес», используя курьеров не только для доставки отправок, но и для сбора корреспонденции, — сейчас так собирается 90% грузов. А хранятся они на складских площадях, арендуемых партнерами у различных логистических операторов. В итоге сейчас у компании и ее агентов один из крупнейших среди курьерских служб автопарк — более 200 машин. Больше только у DHL — около 400 автомобилей.

«Какой смысл открывать филиалы по всей стране, как это делают некоторые наши конкуренты? Часть филиалов обязательно будут убыточными, — говорит Семенов. — А независимый агент — это в первую очередь предприниматель. Ему не нужно содержать секретаря и бухгалтера, он не будет искать способ получить „откат“ от поставщиков оборудования или автотранспорта — ведь тогда он обманет сам себя».

Однако использование сторонних компаний таит и массу опасностей. «Привлечение агентов в провинции — единственный способ быстро организовать работу, но добиться высокого качества в такой сети невозможно, — убежден директор компании „Сити экспресс“ **Андрей Княжинский**. — К примеру, компании-агенты могут обслуживать конкурирующих перевозчиков, срывать сроки, не обеспечивать сохранность груза. Контролировать их работу сложно — из центра всего не увидишь».



Сотрудники «Гарантпоста» привыкли работать «с колес»

Десять лет назад «Сити экспресс» пыталась использовать агентов, но эксперимент окончился неудачно. С тех пор компания открывает лишь собственные филиалы.

В «Гарантпосте» с агентами не церемонятся, штрафуют за любые нарушения сроков. «Шаг влево, шаг вправо — расстрел», — шутит замдиректора «Гарантпоста» **Александр Алдонин**. За год компании приходится менять двух-трех агентов. К примеру, в Белгороде подрядчик прошлым летом перестал выходить на связь, и две недели туда не могли прийти посылки. Пришлось срочно искать замену и улаживать конфликты с клиентами.

Игры акционеров

К НАЧАЛУ 2006 ГОДА КРИЗИС был преодолен. «Гарантпосту» удалось восстановить агентскую сеть: объем отправок вышел на прежний уровень, а оборот компании достиг по итогам года \$30 млн. Новый собственник — Chronopost, через парижский офис которого пошли все зарубежные отправления, — объявил о планах инвестировать в «Гарантпост» \$4 млн.

К тому же «Гарантпост» открыл собственный терминал по транзитной обработке экспресс-отправлений и грузов в аэропорту Домодедово. Компания начала внедрение новой компьютерной систе-

В «Гарантпосте» с агентами не церемонятся, штрафуют за любые нарушения сроков. Шаг влево, шаг вправо — расстрел

мы, которая позволяет клиентам отслеживать свой груз с помощью SMS, а региональным агентам работать в единой сети с центральным офисом.

Однако Семенова поджидали новые проблемы. Весной 2006 года французы отказались от «Гарантпоста», а инвестиционная программа была реализована лишь наполовину. Дело в том, что Chronopost приобрела экспресс-перевозчика «Арматилло», а устав ООО «Гарантпост» запрещает дольщикам иметь активы на одном рынке. По словам Семенова, французы хотели объединить компании, но этому воспротивились другие акционеры «Гарантпоста». Они опасались, что их доли в процессе слияния могут быть размыты. В результате весной 2006 года 77% компании выкупил НОМОС-банк, который в конце 1990-х за долги получил 6-процентную долю, ранее принадлежавшую разорившемуся банку «Орбита». По словам Александра Алдонина, актив успел подорожать — контроль над компанией обошелся банку «в несколько раз дороже», чем французам.

Пятилетка на удвоение ЗАЧЕМ БАНКУ ЭКСПРЕСС-ПЕРЕВОЗЧИК?

Кредитная организация надеется на рост стоимости компании. «Если сейчас мы оцениваем свою компанию в \$30 млн, то через пять лет эта сумма вырастет до \$60 млн», — рассчитывает Александр Семенов, который в ближайшие годы не ожидает новой смены владельцев. По данным информационного агентства M&A, соотношение стоимости актива к годовой выручке в компаниях уровня FedEx и UPS составляет 1,15–1,25. Так что планы Семенова не выглядят утопичными, если он сможет вдвое увеличить оборот компании.

По мнению Сергея Карминского, это вполне осуществимо — объемы отправок быстро растут. По оценкам и. о. гендиректора «DHL Россия» **Наталии Бочковой**, в прошлом году российский рынок экспресс-доставки увеличился на 30%, а в этом — еще на треть. Перевозчикам остается лишь пользоваться трендом и увеличивать выручку.

Сложная пятилетка «Гарантпоста» (динамика оборота компании)

\$ млн



* оценка
Источник: «Гарантпост»

Большие перспективы

Мировой рынок экспресс-доставки, объем которого составляет около \$300 млрд, на 70% контролируют четыре компании — DHL, TNT, FedEx и UPS. Безусловный лидер отрасли — компания DHL, которая, по собственным оценкам, контролирует 39% всего оборота экспресс-почты. Перевозчик работает более чем в 220 странах мира и лидирует на многих региональных рынках. Особенно сильны позиции DHL в странах ЕС. Однако на азиатских рынках, и особенно в Китае, компанию опережает голландский конкурент TNT. В США активно работают FedEx и UPS (вместе они занимают 80% местного рынка в денежном выражении).

Правда, не во всех регионах транснациональным перевозчикам удастся развиваться самостоятельно. В некоторых странах операторы экспресс-доставки предпочитают создавать совместные предприятия. К примеру, в Японии DHL работает совместно с концерном Yamato Holdings. Не исключено, что подобные альянсы могут появиться и в России.

Что касается российского рынка экспресс-доставки, его объем с начала 2000-х годов стабильно растет на 20–30% в год, достигнув к 2006 году \$300 млн. Из них около половины приходится на иностранцев — DHL, UPS, TNT и FedEx, среди которых лидирует DHL. Так что в этом отношении российский рынок ничем не отличается от мирового. Правда, надо сказать, что российские компании понемногу теснят западных конкурентов (еще два-три года назад доля местных операторов не превышала 40%). На стороне иностранцев — развитая сеть за границей и высокие стандарты качества, но расценки у них в полтора-два раза выше. К их услугам, как правило, прибегают при отправке корреспонденции за границу.

Консолидация российских компаний практически завершилась в прошлом году, когда «Ренова капитал» выкупила 42% акций крупнейшего российского экспресс-перевозчика «СПСР-экспресс». В 2002 году состоялась еще одна знаковая для отрасли сделка: «Базовый элемент» объединил под брэндом «Пони экспресс» трех перевозчиков — «Пони экспресс», «Эльф-91» и «Руско». Их главные конкуренты — «Гарантпост» и «EMS Почта России». На рынке работает еще около 60 мелких компаний, но их совокупная доля не превышает 10% и большинство из них обслуживает только отдельные регионы.

Динамичный рост российского рынка экспресс-доставки во многом объясняется его неразвитостью. По мнению участников рынка, проблема в том, что многие потенциальные клиенты экспресс-почты предпочитают решать логистические проблемы самостоятельно — они содержат собственных курьеров и большие автопарки. Частные клиенты вообще практически не пользуются услугами экспресс-доставки, тогда как за рубежом на частных лиц приходится около 50% корреспонденции, пересылаемой через экспресс-перевозчиков. Впрочем, опыт работы экспресс-перевозчиков на развивающихся рынках показывает, что такое положение дел сохранится недолго. Российские компании постепенно будут отдавать все больше логистических функций на аутсорсинг. Так что игроки могут расти за счет привлечения новых клиентов, не переманивая заказчиков друг у друга.

Однако не факт, что «Гарантпост» сможет развиваться в ногу с рынком. По мнению Андрея Княжинского, ключевым конкурентным преимуществом на рынке экспресс-доставки становится качество услуг, но гарантировать высокий уровень сервиса в долгосрочной перспективе при использовании независимых агентов невозможно.

То, что время агентских соглашений уходит, понимают и в «Гарантпосте». Компания меняет стратегию, планируя открыть за 2007 год 10–12 собственных филиалов в крупнейших российских городах, выкупая бизнес региональных курьерских компаний. Но в небольших городах, где содержать филиалы нерентабельно, по-прежнему будут работать агенты. Помимо этого «Гарантпост» собирается внедрять новую услугу «Суперэкспресс», которая предусматривает доставку в два раза быстрее обычных сроков за счет более оперативной работы курьеров. На эти цели совладельцы компании выделили около \$4 млн.

Правда, осенью прошлого года на рынке появились слухи, будто НОМОС-банк продал «Гарантпост» менеджменту компании. Это подтверждает и заместитель начальника управления по связям с общественностью НОМОС-банка **Константин Жуковский**: по его словам, банк продал этот актив (правда, он не уточняет, кому именно). Александр Семенов это опровергает: «Мы бы купили контрольный пакет, но таких денег у менеджмента нет». Он признает, что сделка с акциями «Гарантпоста» действительно произошла, но, по его словам, была чисто технической — банк перевел свой пакет на «дочку», чтобы не смешивать бизнес непрофильного актива и кредитной организации. Действительно, из реестра дольщиков «Гарантпоста» НОМОС-банк исчез, зато появилась его дочерняя структура «Недвижимость и инвестиции».

Между тем основные конкуренты «Гарантпоста» уже объявили о масштабных инвестиционных программах: новый собственник «СПСР-экспресс», компания «Ренова», собирается вложить в развитие в этом году \$10 млн, а представители DHL заявляют о готовности инвестировать за четыре года в российскую сеть около \$250 млн. Если «Гарантпост» не сможет успешно конкурировать с «монстрами», не исключено, что НОМОС-банк захочет избавиться от непрофильного актива, а Семенову придется знакомиться с новыми акционерами раньше, чем он думает. **СФ**

RELOGIX — ЕДИНСТВЕННЫЙ ПРОЕКТ, ЗАПУЩЕННЫЙ ФОНДОМ «РЕНОВА КАПИТАЛ» САМОСТОЯТЕЛЬНО. ДРУГИХ ПУТЕЙ СОЗДАНИЯ ИНВЕСТИЦИОННО-ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОГО ЛОГИСТИЧЕСКОГО БИЗНЕСА ФОНД НЕ НАШЕЛ. текст: даниил желобанов

Белый грузчик

В самом фонде «Ренова капитал» говорят, что создание инвестиционного бизнеса с нуля — уникальный для компании шаг. Исследования развивающегося рынка логистики фонд начал еще летом 2004 года.



Олег Царьков разочаровался в российских логистических компаниях и решил строить свою самостоятельно

В 2005 году он создал совместно с **Александром Мамутом** и украинской группой «Приват» проект по строительству сети крупных складов класса А — «Международное логистическое партнерство» (МЛП). Помимо девелопмента «Ренову капитал» интересовал и операторский бизнес.

Вводить оператора в состав МЛП фонд не стал. «Это разные бизнесы, с разной структурой инвестиций, — объясняет управляющий партнер «Ренова капитал» **Олег Царьков**. — И даже те компании, что раньше занимались одновременно строительством и обслуживанием складов, сейчас разделяют эти функции». По его словам, при объединении интересов оператора и девелопера возникает опасность перекрестного субсидирования: первый сможет получать площади в аренду на льготных условиях, а второй — иметь гарантированного арендатора. В итоге, по мнению Царькова, у обоих не будет необходимости заботиться о повышении эффективности.

Таким образом, согласно принятой в «Ренова капитал» практике, речь должна была идти о покупке доли одного из крупных игроков рынка. Однако переговоры о вхождении в капитал лидера, «Национальной логистической компании» (НЛК), не увенчались успехом. От покупки же других компаний фонд был вынужден отказаться сам: как утверждает Олег Царьков, остальные складские операторы были либо небольшими и зачастую непрозрачными, либо проблемными с точки зрения менеджмента.

Тем не менее проект все-таки состоялся. «Подыскивая объект для инвестиций, мы познакомились с опытными людьми, —



CORBIS/RPG

Рынок логистических услуг в ближайшие годы обещает вырасти в несколько раз

ДОСЬЕ

ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД «РЕНОВА КАПИТАЛ» входит в группу «Ренова» Виктора Вексельберга. Основан в 2004 году. Участвует в капитале таких компаний, как Natur Produkt, «Корбина телеком», МЛП, Relogix, канадская Eurasia Gold Inc. и других. Общий объем инвестиций на октябрь 2006 года составил \$150 млн. Поставщик полного спектра логистических услуг Relogix создан летом 2005 года. С лета 2006 года обслуживает склад класса А под Москвой. Общая площадь склада — 70 тыс. кв. м, включая 9 тыс. кв. м вспомогательных помещений, где производится обработка грузов, а также расположены мини-офисы клиентов. В ближайшее время компания планирует открыть аналогичные комплексы в Петербурге (весна 2007 года, 55 тыс. кв. м), Екатеринбурге (конец 2007-го, 30 тыс. кв. м), Новосибирске (весна 2008-го, 30 тыс. кв. м) и Самаре (нет данных).

рассказывает директор по управлению инвестициями «Реновы капитал» **Кирилл Кузьмичев**. — И в итоге появилась идея создать компанию самостоятельно».

Палета «пять звезд»

ЛЕТОМ 2005 ГОДА, когда объявили о создании Relogix, цели были сформулированы амбициозные: стать к 2009 году национальным лидером по качеству услуг, эффективности операций и географическому покрытию. На запуск проекта — формирование команды, начальную аренду и оборудование складов — «Ренова капитал» выделил \$10 млн. Также на эти средства была закуплена Manhattan — одна из самых передовых систем управления складом в мире. В багаже у менеджмента

Relogix уже был опыт разнообразных логистических проектов — некоторые менеджеры компании, по словам генерального директора Relogix **Александра Гутенкулова**, являются «пионерами ряда логистических направлений в России еще с 1992 года». «Relogix — неплохая задумка, при запуске они набрали очень сильный персонал. Но система Manhattan — это самое дорогое, что есть, это оправдано только для компаний с очень серьезными объемами», — говорит **Михаил Калашников**, генеральный директор компании «Ваши люди», специализирующейся на подборе кадров для логистических фирм.

Однако компания рассчитывала не только на сильных специалистов, но и на оригинальное позиционирование. Дело в том,

НОУ-ХАУ

Компания Relogix:

- позиционируется как логистический оператор с полным спектром сервиса;
- ориентирована на сложные и дорогостоящие услуги;
- рассчитывает привлекать клиентов как компания с наиболее качественными услугами;
- стандартизирует процессы с целью снижения издержек.

РЫНОК

НА РЫНКЕ ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ РОССИИ действуют около 4 тыс. компаний, однако подавляющее большинство из них занимается лишь экспедиторскими услугами и таможенным брокерством. Зачастую они не имеют никаких реальных активов. Рынок крайне непрозрачен — даже крупнейшие игроки и эксперты могут оценивать лишь площади, находящиеся в распоряжении того или иного оператора, а не обороты. По оценке компании «КИА центр», современный объем рынка логистических услуг в России с определенной долей погрешности можно оценить на уровне \$70–80 млрд, однако на долю сектора складских услуг приходится лишь около \$0,9–1 млрд. Тем не менее в компании полагают, что к 2010 году на складские услуги и услуги по интеграции и управлению цепями поставок будет приходиться уже 45% всего рынка. При этом потенциал рынка, по разным оценкам, составляет \$130–150 млрд. Согласно прогнозу компании «Развитие бизнес-систем», только в Москве и Московской области потребность в качественных складских помещениях к 2010 году увеличится в 6,7 раза и достигнет 4,7 млн кв. м.

Многие реализуемые сейчас проекты рассчитаны «с запасом», и оператор, который первым выйдет с предложением в неохваченный регион, имеет шанс собрать там всех клиентов

«При таком количестве конкурентов просто не было смысла становиться „еще одним оператором“, — говорит коммерческий директор Relogix **Алексей Цацулин**. — Поэтому мы решили ориентироваться прежде всего на клиентов, готовых платить за дорогие услуги — и оборудовать арендуемые нами склады сразу в расчете на сложные работы».

Летом 2006 года Relogix приступила к реальной работе. В полном соответствии с принципом самостоятельности, компания не стала арендовать площади у МЛП, уже открывшей первый комплекс площадью 200 тыс. кв. м на Ленинградском шоссе. Relogix арендовала 60 тыс. кв. м у компании Capital Partners в комплексе «Пушкино» на Ярославском шоссе — на тот момент там предлагались более выгодные, чем у МЛП, условия.

Компания сразу смогла привлечь несколько крупных клиентов. Сейчас в ее активе кросс-докинг (формирование и доставка по магазинам мелких партий товара без промежуточного складирования) для сетей «Патэрсон» и «Перекресток», обслуживание промоакций Gillette и Procter & Gamble, а также склада запчастей крупнейшего автодилера «Рольф». В отличие от обычных погрузочно-разгрузочных операций при таких работах нужно не только самостоятельно форми-

ровать мелкие заказы, но и постоянно контролировать наличие ряда наименований продукции в десятках и сотнях торговых точек — и при необходимости оперативно пополнять.

Склад компании вводится в строй поэтапно — тремя очередями по 20 тыс. кв. м. Сейчас завершается оборудование второй очереди, а первая, по информации Relogix, уже полностью арендована клиентами.

Как полагают в Relogix, на фоне большинства компаний, начинавших и продолжающих работать на складах низких категорий, — вплоть до С и D (так, по общепринятой классификации, обозначаются, например, неотапливаемые ангары), имидж компании, изначально работающей со складами класса А, поможет привлечь клиентов — в том числе и при выходе в регионы. Весной Relogix рассчитывает открыть склад площадью 55 тыс. кв. м в Петербурге — там наиболее удобной сочли площадку, строящуюся МЛП. «В нашей стратегии есть две части — и одна из них спекулятивная: мы знаем, что в регионах есть некий спрос, и поэтому до середины 2008 года решили открыть склады в Новосибирске и Екатеринбурге, — говорит Александр Гутекулов. — Но есть и подтвержденный спрос: например, один из наших клиентов идет в Самару — и там также будет наш склад».

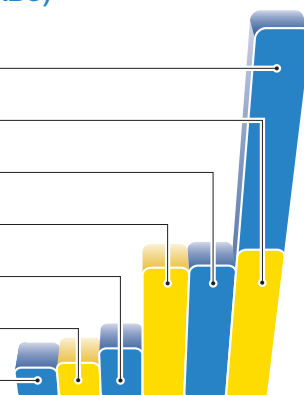
что во всем мире услуги логистических компаний классифицируются по уровню сложности. Большинство крупных российских операторов предоставляют услуги уровня, относящегося по мировой классификации к 3PL — то есть не только перевозят контейнеры, но и комплектуют прямо на складе партии из отдельных коробок, отслеживают ассортимент и т. д. Тем не менее основная доля их заработка до сих пор приходится на уровень 2PL — то есть на долю транспортировки и ответственного хранения. Во многом это связано со спецификой российского рынка: склады класса А, позволяющие оказывать полноценные услуги уровня 3PL, пока есть лишь в очень немногих регионах России.

Складов мало не из-за отсутствия инвесторов (объемы сдачи складских площадей в Москве)

ТЫС. КВ. М

900*	2006
430**	2006
389,5	2005
384,1	2004
158,9	2003
114,9	2002
100,0	2001

* заявлено ** сдано (оценка)
Источник: GVA Sawyer





В Relogix рассчитывают, что имидж компании, изначально работающей со складами класса А, поможет привлечь клиентов

«Для любой торговой компании логистика составляет большую часть расходов. Понимать это менеджеры начинают только со временем, когда речь заходит о привлечении инвесторов»

Уроки польского

КО ВРЕМЕНИ ВЫХОДА RELOGIX в регионы там уже должно появиться достаточное предложение складов класса А. Кроме того, что общий объем строительства, запланированный в рамках МЛП, должен превысить 1,2 млн кв. м, в 2005–2006 годах был заявлен ряд других крупных логистических проектов. Компания «Евразия логистик» намерена к 2010 году построить складские комплексы класса А в 14 городах России, начиная с Казани, Волгограда, Нижнего Новгорода, Самары и Краснодара. Суммарная площадь запланированного строительства оценивается в 4 млн кв. м, а объем инвестиций — в \$1,4 млрд. Ирландская Quinn Group планирует вложить до 2010 года в строительство коммерческой недвижимости в России

\$5 млрд — проект включает сеть логистических центров, первый из которых, площадью 239 тыс. кв. м, уже строится в Казани. Есть и другие проекты — например, сеть складов «Великий шелковый путь», российский оператор ЕСМТС собирается построить ее совместно с инвестиционным фондом Merrill Lynch и входящей в «Альфа-групп» компанией А1. В итоге, по оценкам аудиторско-консультационной группы «Развитие бизнес-систем», к 2010 году рынок складских услуг в России вырастет почти в 2,5 раза и достигнет 10,2 млн кв. м.

Однако в столь бурном развитии рынка кроется и опасность для планов Relogix. Спрос на высококачественные услуги в регионах есть, поскольку там работают крупные международные и отечествен-

ные производители товаров массового спроса — но он не безграничен. Многие же из строящихся сейчас проектов рассчитаны «с запасом» — и тот из операторов, кто первым выйдет с предложением в неохваченный регион, имеет шанс собрать там всех клиентов. «В сегменте складов класса А работают многие крупные компании — начиная с НЛК и FM Logistic, и они, естественно, будут претендовать на тех же клиентов, а географический охват у них пока существенно больше, чем у Relogix», — говорит **Владимир Елин**, президент компании ЕСМТС.

Рассчитывать же на местных клиентов стоит с осторожностью, что признают и в самой Relogix. «Многие компании, особенно в регионах, уже привыкли работать со складами низкого класса, и не видят смысла доплачивать», — говорит Алексей Цацулин. Более того, по его словам, даже столичные компании, выходя в регионы, часто ожидают существенно снижения затрат — хотя себестоимость строительства и обслуживания качественных складов везде примерно од-

на и та же. В итоге, по словам президента компании «СТС-логистикс» **Рустама Юлдашева**, уже имеющиеся склады класса А в некоторых регионах сейчас загружены не полностью.

Более того, даже в Москве о безоговорочном дефиците таких площадей уверенно сказать нельзя: хотя заказы на большую часть складов размещаются еще на этапе строительства, однако, по данным **СФ**, не так давно НЛК отказалась от аренды 20 тыс. кв. м в комплексе «Пушкино» — и пока эти площади стоят пустые. По мнению Алексея Цацулина, огромные планы строительства не могут сами по себе быть гарантией, что на все площади найдется спрос. В связи с этим стоит вспомнить опыт Польши. «Пять лет назад ее рассматривали как перевалочный пункт для поставок из Европы в Россию — и там также возник бум строительства складов, — говорит Михаил Калашников. — Но большая часть поставок пошла в Россию напрямую. Прогноз спроса в Польше оказался неудачным, и многие склады сейчас пустуют».

Теория множеств

ДА И БЕЗ УЧЕТА ЭТИХ конъюнктурных и конкурентных рисков проект испытывает немало сложностей: в «Ренова капитал» уже сейчас допускают, что лидером по географическому покрытию и по объемам Relogix к 2009 году не станет. В отставании от графика Олег Царьков частично винит девелоперов: проблемы с согласованием документов на строительство и подведением коммуникаций действительно являются настоящим бедствием логистического рынка. «В Пушкино просрочка составила полгода, в Петербурге, где строит МЛП, — пока около двух месяцев, — поясняет Царьков. — «Евразия логистик», от которой мы ожидаем объект в Екатеринбурге к августу, еще только приступила к рытью котлована — то есть явно не успеет».

Другая, тоже общая проблема — кадры. По словам Михаила Калашникова, сейчас логистические компании поставляют на рынок до 4% всех вакансий — то есть, несмотря на относительно скромные размеры этого рынка по сравнению с другими отраслями, каждый 25-й человек требуется именно в логистику. «Мы не в состоянии масштабировать команду более быстрыми темпами, — говорит Алексей Цацулин. — В регионах иногда не знают даже о существовании той техники, что

«Множество потребностей клиента накладывается на множество вариаций складов. Количество вариантов становится бесконечным, а издержки — неконтролируемыми»

используется на современных складах, да и в Москве приходится брать, что есть, и обучать с нуля».

По мнению Александра Гутекулова, то, что, начав формировать штат с десяти человек, в компании за год смогли набрать более четырехсот сотрудников, — уже серьезное достижение. «Топ-менеджмент Relogix не нуждается в рекомендациях, — говорит Владимир Елин. — Но не поручусь, что и остальной персонал удалось набрать такого же уровня».

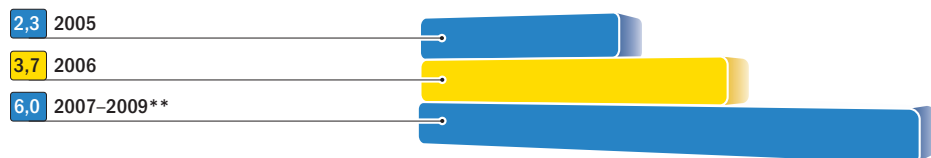
Тем не менее в «Ренова капитал» основной целью считают не объемы бизнеса, а лидерство по эффективности и инвестиционной привлекательности. «Любой проект оценивается инвесторами не столько по текущей прибыли, сколько по будущей», — говорит Кирилл Кузьмичев. Как полагает Александр Гутекулов, уровень сервиса, предоставляемый Relogix, уже доказал свое право на существование. Дешевые же склады, которыми сейчас пользуется большинство российских фирм, по его мнению, не приносят им необходимой отдачи. «Да, пока многие компании рассматривают логистику как вспомогательную функцию: очередь на складе, разбили несколько паллет — не проблема, — поясняет Гутекулов. — Но в реальности для любой торговой компании логистика составляет большую часть расходов. Понимать это менеджеры начинают только со временем. Особенно когда речь заходит о привлечении инвесторов». Поэтому, как полагает гендиректор Relogix, неизбеж-

ность перехода на качественный складской сервис для большого числа компаний является лишь вопросом времени.

«Достаточно того, что мы станем лидерами по сочетанию параметров: качество, эффективность и покрытие», — продолжает Гутекулов. По его словам, компания могла бы пойти по пути остального рынка и успешно развивать региональное покрытие за счет имеющихся на местах складов, пусть и низкого качества. Однако именно использование высокочассовых складов, позволяющих максимально стандартизировать обработку груза, по его мнению, является ключом к снижению издержек. «Любой эффективный бизнес строится на расчетах и нормативах, и чем больше стандартная часть, которую удастся выделить даже из самого необычного заказа, — тем ниже наши издержки», — поясняет он. Если же использовать склады, поддерживающие разный уровень технологий, то стандартизировать процесс практически невозможно: «Множество потребностей клиента накладывается на множество вариаций складов — количество вариантов становится бесконечным, а издержки — неконтролируемыми».

Кирилл Кузьмичев со своей стороны сформулировал этот тезис несколько проще: «Любой бизнес рано или поздно выйдет на продажу, поэтому он должен быть прозрачным и понятным. Объяснить же западному инвестору все разнообразие российских ангаров и овощебаз вряд ли возможно». **СФ**

Регионы по темпам роста опережают столицу (объемы сдачи складов класса А*)



* данные по Санкт-Петербургу, Самаре, Ростову-на-Дону, Нижнему Новгороду, Уральскому и Московскому регионам

** прогноз

Источник: «КИА центр»

конкуренция

частная практика

До сих пор российская фитнес-индустрия, прибавляющая по 30% в год, росла за счет обеспеченных клиентов. Теперь крупные игроки решили осваивать более демократичный сегмент.

Фитнес-терапия

текст: **дарья черкудинова**



Мода на фитнес пришла в Россию в конце 1990-х. С этого момент рынок начал бурный рост. В 1997 году была основана компания «Планета Фитнес» — в Санкт-Петербурге открылись четыре клуба под этим брэндом. В 1998 году появились такие игроки, как «Терра фитнес», «Фитнес палас», Fitness Factory. В 2002 году в Москве действовали уже около 100 клубов. Примерно с этого года началось наступление фитнеса и на регионы. Но до сих пор его нельзя было назвать интенсивным. «Во многих крупных городах нет клубов мирового стандарта», — отмечает **Дмитрий Коробейкин**, директор по развитию группы компаний World Class. Существующие сейчас фитнес-клубы, по оценкам агентства Magram Market Research (MMR), способны принять только 2% жителей городов-миллионников.

Цена демократии

В отрасли можно выделить два сегмента: демократичный (CityFitness, «Физкульт») и премиальный (World Class, Dr. Loder). Особняком в премиальном сегменте стоят так называемые веллнес-клубы (Sport & SPA men's health club, Rixos Royal SPA), предлагающие клиентам не только активное времяпрепровождение (фитнес), но и пассивное (SPA). **Алексей Савкин**, директор по развитию компании «Страта партнерс», определяет стоимость годовой клубной карты в демократичном ценовом сег-

менте в пределах \$500–1200. Посещение премиального клуба стоит от \$1,5 тыс. до \$3 тыс. Карточка веллнес-клуба может стоить до \$30 тыс.

Рентабельность фитнес-клубов в премиум-сегменте — 20–25%, в отличие от 15–20%, которые зарабатывают клубы демократичного класса. Поэтому исторически сложилось так, что основной доход фитнес-центры получали с клиентов, имеющих доход выше среднего. По данным **Марины Малыхиной**, президента MMR, на клубы премиум-класса сегодня приходится 72% оборота столичного рынка фитнеса.

Однако **Сергей Фильченков**, аналитик ИК «Финам», считает, что такой расклад сохранится недолго: по итогам 2006 года рост демократичного сегмента составил 50%, премиального — 40%. В 2007 году, по прогнозам «Финама», разрыв будет еще более заметен — 60% против 30%. Одной из наиболее заметных в сегменте демократичных клубов стала компания «Страта партнерс». В 2001 году она открыла клуб CityFitness, который позиционировала как фитнес-центр для среднего класса, а на конец 2006 года сеть состояла из 12 клубов. В апреле прошлого года World Class анонсировал открытие новой сети фитнес-клубов «Физкульт». **Ольга Слуцкер**, президент компании, сочла, что сегмент демократичного фитнеса наиболее перспективен для развития (см. **сф** №17/2006). По словам Дмитрия Коробейкина, через несколько лет клубов сети «Физкульт» может стать больше, чем клубов брэнда World Class, которых сейчас 29.

Рост денежной массы

Сегодня в России действует около 1 тыс. клубов, совокупный оборот которых на конец 2005 года MMR оценивает в \$550–600 млн. Потенциальная же емкость российского рынка, как считает Марина Малыхина, — 2,5 тыс. заведений. Похоже, радужные ожидания мар-

Индустрия здоровья привлекает не только инвестфонды: собственные фитнес-проекты начинают развивать строительные компании

кетологов совпадают с настроением инвестиционных компаний, начинающих проявлять интерес к фитнесу. В начале 2006 года «Страта партнерс» продала 49% акций бельгийскому фонду GIMV. Сумма сделки не разглашалась (аналитики оценивали ее в \$30 млн). Инвестиции в проекты «Страты» (сеть демократичных клубов CityFitness и премиальных Orange Fitness) должны составить \$60 млн. До 2010 года компания планирует открыть 60 клубов. Генеральный директор «Страта партнерс» **Анастасия Юсина** пояснила: «Мы планируем активно развиваться. Но, опираясь только на собственные средства, мы могли бы открывать максимум четыре-пять клубов в год. Привлечение дополнительного капитала позволило в 2006 году открыть 11 новых клубов — пять Orange Fitness и шесть CityFitness».

Примеру конкурентов последовала Ольга Слуцкер. Весной 2006 года она продала фонду Alfa Capital Partners пакет акций компании World Class (размер пакета не разглашается). Alfa Capital Partners собирается до 2010 года вложить \$120 млн в развитие сетей World Class и «Физкульт», конкретных планов компания пока не раскрывает.

Для ускорения своего развития крупные сети не только привлекают инвесторов, но и скупают мелких конкурентов. Так, летом 2006 года World Class выкупила 100% акций компании Mega Gym International, владевшей двумя клубами, и создала на их месте «Физкульты».

Для одиночек продажа бизнеса — зачастую единственная возможность продолжить развитие: открытие новых клубов слишком дорого и большинству из них не под силу. По словам Алексея Савкина, инвестиции в строительство демократичного клуба CityFitness составляют примерно \$1 млн, в то время как в премиальный Orange Fitness приходится вложить \$2 млн. **Эрнесто Рохас**, генеральный директор Rixos Royal SPA, считает, что затраты еще более высоки: «Для открытия фитнес- или SPA-центра понадобится не менее \$3 млн. Качественный веллнес-центр — более сложный, чем обычные фитнес-центры, в силу более разнообразного спектра услуг, поэтому его организация обойдется в \$10–25 млн. При эффективном ведении бизнеса затраты могут окупиться за полтора-два года».

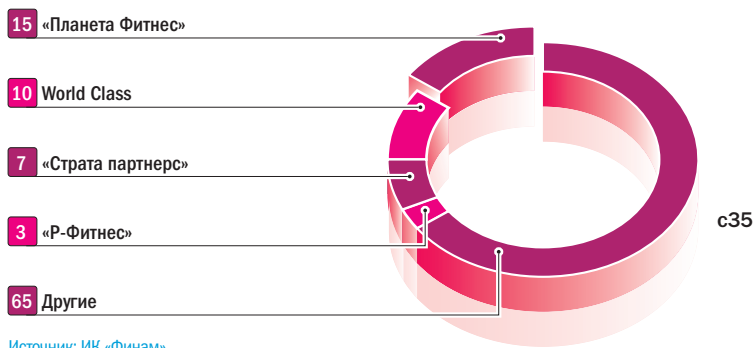
Кто на новенького

Индустрия здоровья привлекает не только инвестфонды: собственные фитнес-проекты начинают развивать даже строительные компании. Концерн «Крост» весной 2005 года объявил о начале строительства собственной сети Else Club. В настоящий момент работает два фитнес-клуба, оба находятся в зданиях, построенных «Кростом». По тому же пути пошла компания МИАН летом 2005 года. Сейчас у нее тоже два премиальных клуба под брендом TerraSport в своих жилых комплексах.

Интерес девелоперов к фитнесу понятен — практически во всех элитных жилых комплексах запланирован спортивный объект. Создавая собственный клуб, компания обеспечивает себе дополнительную прибыль. Впрочем, серьезной конкуренции со стороны строителей старожилы фитнеса не видят. С одной стороны, таких проектов пока достаточно мало, с другой — для девелоперов это непрофильный бизнес, который они, по словам представителей рынка фитнес-услуг, будут передавать в управление профессиональным игрокам фитнес-индустрии.

Если кто извне и способен побеспокоить российскую спорт-индустрию, то это иностранные игроки (крупнейшие мировые сети фитнес-услуг в средней ценовой категории — американская 24 hours fitness, английская Fitness First) с доступом к дешевым финансовым ресурсам и многолетним опытом. «Ни один динамичный рынок не обходится без прихода крупных иностранных игроков. Западные фитнес-сети обязательно откроют представительства в России», — уверен Алексей Савкин. Впрочем, пока никто из них о подобных намерениях не объявлял. Так что еще как минимум год-два на подготовку к появлению иностранцев, по мнению Савкина, у российских фитнес-сетей точно есть.

Лидерам придется попотеть (доли ведущих игроков на рынке фитнеса)



15% посетителей фитнес-клубов предпочитают индивидуальные тренировки

В клубах «Планета Фитнес» клиент может воспользоваться услугами «Виртуального тренера»



PHOTOXPRESS.RU

Ольга Слуцкер хочет сделать свою компанию лидером во всех ценовых категориях



ЕВГЕНИЙ ЛАДИНИ

«Планета Фитнес»

Вышла на рынок в 1997 году с сетью из четырех клубов в Петербурге, в 1998 году открыла три клуба в Москве. Развивает сеть за границей: в 2002-м появился клуб в Киеве, в 2004-м — в Стокгольме.

Ежегодно открывает три-четыре новых заведения.

Выручка в 2005 году: \$60 млн

Выручка в 2006 году: \$80 млн

Количество клубов: 30

Стратегия: предоставление доступных фитнес-услуг, создание под одним брэндом помимо обычных фитнес-клубов нескольких специализированных клубов-студий.

Тактика: в сети только один премиальный клуб. Для остальных заведений действует схема: в одном и том же клубе предлагаются программы в разных ценовых категориях, цена абонемента зависит от дня и времени посещения. «Планета Фитнес» первой ввела деление клубов по категориям: семейный фитнес (40 программ для детей от 1,5 до 16 лет), фитнес (без бассейна), фитнес и спорт (с бассейном) и т. д. В 2005 году под собственным брэндом открыла танцевальную студию. Ввела программу «Виртуальный тренер», которая позволяет создать индивидуальную систему тренировок, не переплачивая за услуги персонального тренера.

Проблемы: размытость брэнда — под одной маркой работают клубы разной «звездности»; предоставляются услуги в разных нишах — от танцевальной студии до восточных единоборств.

Новые цели: продолжать региональную экспансию, открыть не менее шести клубов в 2007 году.

* Источник: данные ИК «Финам»

World Class

Первый клуб открылся в 1993 году в Москве. Единственная российская компания, входящая в международный рейтинг фитнес-клубов Global 25. Весной 2006 года продала пакет акций инвестфонду Alfa Capital Partners. В прошлом же году вывела на рынок новую сеть фитнес-клубов «Физкульт».

Выручка в 2005 году: \$50 млн

Выручка в 2006 году: \$75 млн

Количество клубов: 29

Стратегия: присутствие в разных сегментах рынка: премиум и эконом. Активное развитие обеих сетей в России и СНГ.

Тактика: открытие новых клубов, как собственных, так и франчайзинговых. Расширение путем слияния и поглощения существующих сетей и одиночных фитнес-центров. Развитие программы обучения тренеров. В начале 1990-х годов компания стала эксклюзивным дистрибутором новозеландской программы тренировок Les Mills, которую позиционирует как уникальную силовую тренировку с элементами хореографии. Сеть демократичного формата «Физкульт» должна расширить аудиторию компании, не повлияв на репутацию премиального брэнда World Class. В клубах для всей семьи World Class есть программы для детей от шести месяцев.

Проблемы: цены на клубные карты сети «Физкульт» выше, чем в конкурирующих демократичных клубах.

Новые цели: используя привлеченные от продажи акций средства, обогнать ближайшего конкурента «Планету Фитнес» по количеству клубов. Активно развивать сеть «Физкульт» в регионах.

60% московского рынка спортивных услуг приходится на бывшие советские спортивно-оздоровительные центры и физкультурные комплексы

«Стата партнерс» собирается «выплыть» за счет средств инвестфонда



LAIF/VOSTOK PHOTO

«Р-фитнес» заманивает клиентов тренировками по системе Reebok



KLAMY/PHOTOS

«Страта партнерс»

На рынке с 1999 года. Начинала как консалтинговая компания, работающая в сфере фитнес-услуг. С 2001 года развивает две сети в разных ценовых сегментах: премиальную Orange Fitness и демократичную CityFitness. За 2006 год открыла 11 новых клубов.

Выручка в 2005 году: \$40 млн

Выручка в 2006 году: \$55 млн

Количество клубов: 26

Стратегия: параллельно с развитием сетей фитнес-клубов продолжает заниматься консалтингом как в области фитнеса, так и в области управления персоналом.

Тактика: В 2001 году создала сеть демократичных фитнес-клубов CityFitness, которую первой среди российских компаний позиционировала как клубы для среднего класса. Первой привлекла средства инвестфонда в развитие бизнеса, продав 49% акций фонду GIMV. Разработала собственную программу тренировок. В рамках консалтингового бизнеса развивает проект «Школа фитнеса» (подготовка тренеров и менеджеров фитнес-клубов). В каждом городе открывает минимум два клуба — по одному от каждой сети. Так, в Ростове CityFitness был открыт в 2005 году, в Екатеринбурге — в начале 2006 года. А в начале 2007 года в обоих городах планируется открытие Orange Fitness.

Проблемы: оба брэнда недостаточно узнаваемы. Клиенты выбирают клубы компании по принципу «близко к дому».

Новые цели: планирует в 2007 году начать рекламную кампанию по продвижению своих брэндов. До конца 2009 года собирается открыть 60 новых заведений.

«Р-фитнес»

Работает с 2001 года. Подписала лицензионное соглашение с Reebok International и стала эксклюзивным дистрибутором тренировочной системы Reebok. Получила право открыть сеть под этим брэндом. Кроме того, осенью 2006 компания создала сеть фитнес-клубов под маркой Maxi Sport.

Выручка в 2005 году: \$17–20 млн

Выручка в 2006 году: \$30 млн

Количество клубов: 8

Стратегия: активное развитие клубов Maxi Sport в Москве и Санкт-Петербурге.

Тактика: согласно договору с Reebok, в крупном городе может быть только один клуб-флагман под брэндом Reebok, поэтому компания создала сеть Maxi Sport. В собственности компании два заведения Reebok (по одному в Москве и Петербурге) и шесть Maxi Sport — в Москве, Петербурге, Нижнем Новгороде. Клубы предлагают все программы тренировок, разработанные Reebok University (Канада). В некоторых клубах представлены дополнительные услуги: скалодром, сквош-корт и т. д. Обе сети работают в премиальном сегменте. Компания не собирается выходить в демократичный ценовой сегмент и не планирует, в отличие от конкурентов, развиваться по франчайзингу.

Проблемы: конкуренция брэндов внутри компании. Позиционирование Maxi Sport и Reebok никак не различается, они предлагают одинаковый набор услуг по одинаковым расценкам.

Новые цели: повысить узнаваемость брэнда Maxi Sport, сформировать у потребителей представление о программе Reebok. с37

идеи

заявка на будущее

wow → с44
деньги под ногами → с46
мысли → с48
методы → с49
своя игра → с50

В конце 2006 года стартовало сразу несколько проектов, нацеленных на переворот в области поиска информации. В случае их успеха может радикально измениться лицо всего интернета. Интересно, что среди них есть и проекты российских компаний.

В поисках смысла

текст:
константин бочарский,
владимир устинов
иллюстрация:
timoфей яржомбек

«Допустим, у вас есть вопрос, на который я могу дать ответ: „1“ или „2“; если я отвечаю, например, „2“ — вы получаете один бит информации и что-то для себя понимаете», — говорит Валерий Бардин, директор по развитию компании «Инфоскан».

«Информация без субъекта и без вопроса не бывает. Если вы не задавали вопроса или это ответ не на ваш вопрос, это и не информация вовсе», — считает Бардин. По его мнению, то, чем наполнен современный интернет, это не информация — это мусор.

Понятие «информация» неотделимо от понятия «смысл». Без него информация перестает быть таковой. «Если я дам вам ответ на китайском, а вы его не знаете, будет ли это для вас информацией?» — спрашивает Бардин. И сам отвечает: «Это будет тарабарщина». Такой, по его мнению, тарабарщиной и забит интернет. Разгрести его от мусора, превратив в адекватную «сигнальную систему», где запросу соответствует ответ, как раз и призваны новые инструменты, которые готовятся к реализации амбициозными компаниями по всему миру. Несмотря на то что научные разработки, на которые они ссылаются, ведутся почти два десятка лет, запуск большинства новых продуктов в сфере поиска нового поколения запланирован на осень 2007 года, а говорить о них стали лишь год назад. Тем не менее их авторы обещают не только «убить Google», но и продемонстрировать миру принципиально иную модель интернета.

Вопрос года

НА САЙТЕ КОМПАНИИ POWERSSET нарисован огромный знак вопроса. До недавнего времени таким же знаком вопроса для внешнего мира являлась и сама компания PowerSet. Основанная в начале 2006 года, она объявила о работах по созданию «уникальной технологии», которая позволит человеку общаться с поисковой машиной на «привычном» языке. Эта система должна устранить все проблемы, возникающие у пользователей при поиске по ключевым словам. Инициативу амбициозной команды поддержала целая группа авторитетных в дот-комовских кругах инвесторов, а через некоторое время PowerSet привлекла венчурные инвестиции фондов Foundation







Старые методы поиска информации отлично работают, если документов немного, но что делать, когда их десятки тысяч?

То, чем наполнен современный интернет, это не информация — это мусор

Capital и The Founders Fund. «Мне потребовалось 30 минут, чтобы понять: проект того стоит», — говорит **Пейман Нозад**, основатель компании Amidzad Ventures, одним из первых разглядевший в свое время звезды Google и PayPal. «Мы буквально дневали и ночевали с ними в одном офисе в Пало-Альто, участвуя в мозговых штурмах, и в буквальном смысле видели, как рождается великий проект, который произведет революцию в Сети», — поддерживает Нозада специалист по искусственному интеллекту, пионер электронной коммерции **Джей Тененбаум**.

Детали проекта вдохновленные инвесторы все же не раскрывают. Тем не менее именно после подобных заявлений рейтинги цитируемости темы «поисковики нового поколения» достигли космических высот. Осень 2006 года специалисты назвали моментом рождения этого явления, а осенью 2007 ожидают его предъявления широкой общественности.

Плеяда убийц

«СЕГОДНЯ В ГОЛОВЕ У КАЖДОГО ЧЕЛОВЕКА две модели интернета», — говорит Валерий Бардин. — Первая навязана голливудскими фильмами вроде «Миссия невыполнима». Там за героем гонятся, стреляют, а он вбегает в комнату, припадает к компьютеру и раскрывает мафию. Секунды за четыре. Потом он прыгает в окно, но мафия уже побеждена. Это модель «компьютер — ум-

ная машина». Однако, столкнувшись с интернетом в обычной жизни, человек попадает, например, в чаты. И ему совершенно непонятно, как тут разоблачить мафию, добиться успеха в бизнесе или найти эту чертову поликлинику. В фильмах, надо сказать, информационная модель интернета выглядит гораздо лучше».

По мнению Валерия Бардина, над интернетом сейчас нависла тень «оранжевой революции». Что имеется в виду? «Революция происходит тогда, когда на пути какого-то процесса ставят запруды», — поясняет Валерий. Интернет растет бурно. Пользователей становится все больше, они порождают массивы данных, справляться с которыми при помощи старых инструментов все сложнее. А оранжевая — потому что те, кто провозглашает эту революцию, выглядят пока как маргиналы, разбрасываясь заявлениями вроде «удавим Google».

По мнению пропагандистов новых подходов, проблема уже не в повышении эффективности прежних методов поиска, а в том, что они перестают быть в принципе адекватными среде. Мина замедленного действия современных технологий поиска — поиск по образцу. Такими образцами становятся слова, которые пользова-

тель вводит в запросе. Этот подход отлично работает, если документов немного, но что делать, когда в результате поиска их выдается, скажем, несколько десятков тысяч? Что делать, если вас зовут Сергей Иванов, но поиск приносит вам лишь новости о министре обороны? И как на запрос о дне рождения Пушкина перестать получать информацию о ресторане «Пушкин» или событиях на площади Пушкина? Кажется, вполне правы те, кто призывает оперировать не документами, где встречаются набранные в запросе слова, а смыслом, заложенным в отобранных документах.

Совет друга

САМАЯ ЛУЧШАЯ МОДЕЛЬ ПРЕДМЕТА или явления — сам предмет или явление. Самый лучший интерпретатор вопроса — сам вопрошающий. А самый лучший поисковик — человек. Подобный принцип поставили во главу угла «социальные поисковики» — сервисы, где запутавшийся во Всемирной сети пользователь может адресовать запрос более опытным собратям.

Первые такие проекты появились еще в конце 1990-х годов. С форматом экспериментировало большинство ИТ-гигантов, например Yahoo! и Google. Однако опыт первопроходцев оказался не очень успешным. Проблема была как в «пропускной способности», так и в том, что службы не могли обеспечить высокий экспертный уровень отвечающих. Попытки повысить его, коммерциализировав поиск, закончились провалом. Так, Google, предлагавший пользователям платить за ответы, в конце 2006 года закрыл проект. Такая же судьба постигла и петербургского предпринимателя **Дмитрия Верешкина**, создавшего в 2001 году фирму «Интернет хелп». Ее сотрудники, сидя в офисе, играли роль посредников, оптимизируя для поисковой машины вопрос, заданный человеку человеком. Предполагалось, что технология станет неплохой базой для систем онлайн-поддержки клиентов коммерческих банков. Первую такую систему «Интернет хелп» внедрил в «Петровском народном банке» (Санкт-Петербург). Впрочем, партнерство здесь ограничилось тестированием работы системы.

Тем не менее идея привлечения человека к «осмысленному поиску» не была забыта, хотя и претерпела удивительные изменения. В совершенно иной форме, но идентичную по сути идею «социального поиска» реализуют проекты, которые пользователи интернета привыкли называть «хранителями закладок». Самый известный из них — Del.icio.us, чье название читается слитно и в таком виде переводится с английского как «прелестный» или «вкусный». Формально с помощью Del.icio.us можно создавать подборки ссылок. Однако по мере развития у сервиса появилась интересная особенность. Система учитывает все ссылки, сохраненные всеми пользователями, становясь таким образом копилкой народной мудрости — подборкой источников, которые признаны лучшими в ответе на искомый вопрос. При большом массиве информации такой отбор становится весьма качественным, а поиск в системе — высокоэффективным. В России аналог del.icio.us также имеется. Сервис BobrDobr запущен в начале января этого года. Проект работает в тестовом режиме, и пока в нем зарегистрировались чуть более 600 пользователей.

Пушкин vs Лермонтов

ЕСЛИ НА САЙТЕ WWW.DIALOGUS.RU набрать вопрос «кто убил Пушкина?», вы получите ответ: «Лермонтов». Однако это не повод скептически относиться к проекту компании ОАО «Корпорация

Сегодня в голове у каждого человека две модели интернета. Первая навязана голливудскими фильмами вроде «Миссия невыполнима»,

новых технологий», основанной экономистом **Андреем Буничем**, известным также по информационному проекту Bunich.ru. «Новые технологии» по замыслу инвесторов должны стать бизнес-инкубатором, где будут создаваться, доводиться до ума, а затем выпускаться в большое плавание перспективные проекты в сфере информационных технологий. Один из этих проектов — поисковик нового типа «Диалогус», слоган которого «Здесь находят ответы».

Сергей Москалев, руководитель проекта «Диалогус», всегда интересовался поиском информации. Он участвовал в создании поисковика Punto.ru, совместно с «Апортом» запускал электронную версию Энциклопедического словаря Брокгауза и Ефрона.

«Меня всегда раздражало, что на вопрос „когда родился Пушкин?“ поисковик может ответить все что угодно — от адреса одноименного ресторана до места установки памятника», — говорит Сергей Московцев. Справиться с такой неопределенностью и должен проект «Диалогус». Поиск точных ответов — высшая цель этого поисковика. Хотя... что такое точный ответ? «Медийное поле отражает всю совокупность заблуждений», — говорит Валерий Бардин. — Поэтому если в прессе упоминались данные, что Пушкина убил Распутин, поисковик это покажет. Спорить не станем. Поиск истины не является нашей задачей».

Основным делом «Диалогуса» на первом этапе видится подготовка рефератов, в которых содержится подборка тезисов по интересующему пользователя вопросу.

«Что Булгаков говорил о смерти?», «что Толстой думал о любви?», «почему произошла катастрофа самолета в Иркутске?» — такого типа вопросы предпочитает «Диа-



Возможность моментально получить ответ на любой запрос позволит предпринимателям вести работу без секретарей и референтов

логус». «Мы хотим, чтобы машина выдавала не огрызки, а осмысленные куски текста, сопоставляла и пыталась их понять», — говорит Сергей Московцев. — Когда мы получим такой результат, то смело сможем показывать его пользователю».

Нет вопросов

В ОТЛИЧИЕ ОТ «ДИАЛОГУСА», «Инфоскан» точные ответы искать не собирается. «Само толкование идеи поиска для нас довольно спорно, — говорит Валерий Бардин. — Задумайтесь: а что вообще человек ищет, задавая вопрос?»

Однажды, еще в 1970-х годах, в Институте Курчатова заметили интересную особенность эксплуатации вычислительного центра. Туда приходили люди, приносили программы на перфокартах, заводили в машину данные, отлаживали. Однако большинство так и не доводило вычисления до конца. Они забирали свою колоду перфокарт и уходили переформулировать задачу.

«Мы все время исходим из модели, что у человека есть готовый вопрос и он хочет получить на него точный ответ. Но такое как раз встречается очень редко, — говорит Бардин. — Чаще всего нас интересует какая-то определенная тема, и мы ее начинаем „копать“. Находим первую статью, получаем первичную информацию — и меняем формулировку запроса. Углубление в информацию чаще всего показывает, что вопрос надо ставить по-другому. Мы начинаем искать „очиститель воздуха“ — и выясняем, что нам нужен не очиститель, а кондиционер. Или вообще пульмонолог. Порой в процессе поиска уточнение вопроса важнее, чем конкретный ответ», — заключает Валерий.

Такой принцип и предполагается реализовать в проекте «Инфоскана». «Система — не универсальный гуру, который знает ответы на все вопросы, — продолжает Бардин. — Она референт, которая побуждает клиента напрячь собственный интеллект».

Убийца убийц

«ПОПЫТКА ЗАСТАВИТЬ МАШИНУ извлекать из текста смысл, на мой взгляд, рождается из любви технарей и ученых к использованию имеющихся инструментов на 200% — даже в задачах, где они непригодны, — говорит руководитель отдела веб-поиска

компании „Яндекс“ **Александр Садовский**. — Возможно, вы слышали мелодии, исполняемые на принтере или дисковом; видели картины, нарисованные с помощью алфавитно-цифровых символов; сталкивались с конкурсами, на которых разработчики стремились уместить программу в 128 байт. Все это вызов и способностям, и технологии. Научить глупую машину извлекать смыслы из текстов — разве это не очаровательно?»

В компании «Яндекс» — лидере российского интернет-поиска — не верят в то, что какая бы то ни было молодая поисковая система способна достичь серьезных успехов на этом поприще в ближайшие годы. Однако, несмотря на критичное отношение к «модным концепциям», в стороне от них компания не остается. Автоматическое извлечение фактов — имен и фамилий, географических названий — и еще ряд сервисов, используемых в проектах «Яндекс.Новости» и «Яндекс.Маркет», вполне могут быть отнесены к шагам в этом направлении. Google — мишень (скорее, условная) всех поисковых стартапов — тоже ведет соответствующие работы.

«В отличие от многих могу сказать: с Google мы не соревнуемся», — говорит Валерий Бардин. Чего же тогда ждать от амбициозных стартапов? «Того, что поиск в интернете, а вместе с ним и вся Сеть, начнет здорово меняться. И в ближайшие пару лет интернет изменится так сильно, что, возможно, мы его даже не узнаем». **СФ**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **Коммерсантъ**
конференция

29 марта **2007** года
Москва, отель Holiday Inn

АУТСОРСИНГ: СПОСОБ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИЛИ НОВАЯ БИЗНЕС-ФУНКЦИЯ?

КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ВЛАДЕЛЬЦАМ, РУКОВОДИТЕЛЯМ КОМПАНИЙ, ДИРЕКТОРАМ ПО РАЗВИТИЮ, КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРАМ, РУКОВОДИТЕЛЯМ ФУНКЦИОНАЛЬНЫХ НАПРАВЛЕНИЙ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В ПОВЫШЕНИИ ЭФФЕКТИВНОСТИ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИИ, А ТАКЖЕ РУКОВОДИТЕЛЯМ И ЭКСПЕРТАМ КОМПАНИЙ, ОКАЗЫВАЮЩИХ УСЛУГИ ПО АУТСОРСИНГУ.

ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ:

I сессия

- Аутсорсинг: тенденции и перспективы развития
- Особенности развития аутсорсинга в России и мировая практика: сравнительная характеристика
- Внутренние сложности при передаче бизнес-процессов на аутсорсинг
- Аутсорсинг: от идеи к реализации: управление проектом
- Аутсорсинг как инструмент решения стратегических задач компании
- Оценка экономической эффективности использования аутсорсинга: окупают ли себя затраты на услуги
- Методики оценки рисков при передаче функций на аутсорсинг
- Факторы, влияющие на выбор поставщика услуг
- Особенности продвижения услуг аутсорсинга
- Гибкость поставщика услуг-фактор привлечения клиентов
- Идеальный аутсорсер: взгляд со стороны клиента
- Организация тендера на поставку услуг аутсорсинга: практический опыт и особенности организации
- Юридические аспекты аутсорсинга

II сессия

На этой сессии специалисты компаний поделятся информацией по аутсорсингу различных бизнес-функций, расскажут об особенностях применения аутсорсинга, о целесообразности его использования. Будут представлены следующие направления.

- IT-услуги • Учет, финансы, аудит • Маркетинг, реклама • Управление недвижимостью
- Управление персоналом • Поставки, дистрибуция и логистика • Клининг, кейтеринг

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 13 500 руб.

(без учета 18% НДС),
включает в себя раздаточные
материалы, сертификат,
обед, кофе-брейк.

НАШЕ СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

При регистрации до 5 февраля 2007 года скидка 20%

Каждый **третий участник** от одной компании
посещает конференцию **бесплатно**.

Для подписчиков журнала «**Секрет фирмы**»
предусмотрена **скидка 10%**

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, e-mail: conference@sf-online.ru, www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

Текстильная отрасль достаточно традиционна. Тем заметнее в ней попытка любого переворота.

текст: Владимир Устинов



В ходе операции «Буря в пустыне» потери союзников от инфекций превысили количество раненых и убитых. Эта же операция стала первым испытанием для самоочищающейся ткани, разработанной в лабораториях США.

Солдаты, носившие экспериментальное белье, не страдали кожными заболеваниями. Чистоту ткани защищают активные наночастицы волокон. Они отталкивают воду и нефть, убивают бактерии. Стирать такую одежду можно в десятки раз реже, чем обычную. С 2007 года ткань начала наступление на массовый рынок: технологию продает британская Alexium Ltd.

Хелен Стори и Тони Райан из Шеффилдского университета, считают, что гигиена внешней среды не менее важна. Их ткань на поливинилацетатной основе должна создать рынок одноразового платя. Стирать материал не стоит — он растворяется в воде. Оставшийся сгусток пластика пригоден к переработке. Новинка будет представлена в феврале. «Платя, созданные Хелен, — метафора, напоминающая о том, что жизнь любой вещи конечна и человек должен задуматься о ее утилизации», — говорит доктор Райан.

В компании Alexium надеются, что технологии самоочищения ждет успех на рынке спортивной одежды: с крупнейшими производителями уже ведутся переговоры. Глава фирмы Джон Алмонд рассчитывает, что вложенные в разработку \$20 млн не сделают изделия значительно дороже: «Спорт — перспективная, но не единственная область применения технологии».

Как использовать «ткань в банке» Fabricsan, до сих пор не очень понятно. Содержимое баллончика-распылителя наносится на предмет и принимает его форму, образуя сеть хлопковых волокон. Изобретатели считают, что Fabricsan — способ мгновенно создать легкую одежду, например футболку. Оппоненты возражают: снимать ее будет больно. Впрочем, Fabricsan может пригодиться медикам — в качестве «моментальной простыни». Или, скажем, мебельщикам — как материал для мебельных чехлов. □

Байкер-глизсер

Те, кто смотрел фильм «Разборка в Бронксе», знают, что катера на воздушной подушке способны довольно резво передвигаться и по суше.

Изобретатели Джим Чалмерс и Питер Уиффин, объединившие усилия по разработке мотоцикла на воздушной подушке, уверены, что их детище взорвет британский рынок. Уиффин создал шестицилиндровый двигатель Airtec 360, мощности которого хватает, чтобы поднять на 5 см над асфальтом агрегат Hoverbike, разработанный Чалмерсом. Экспериментальные модели развивают скорость до 100 км/ч. Сейчас партнеры заняты поисками инвестора, чтобы запустить Hoverbike в массовое производство. Стоить машина будет около \$10 тыс. □



Фестиваль Диогенов

Масштабные open air-мероприятия, такие как рок-фестивали, чреватые бытовой неустроенностью гостей.

Австрийская художница Гунда Вайснер и дизайнер Андреас Штраус решили строить кемпинги из канализационных труб. Будучи оснащены спартанской мебелью и вентиляцией и подключены к электросети и интернету, бетонные обрезки обеспечат больший комфорт, чем палатки и спальные мешки. Dasparkhotel, первый поселок из таких строений, появился недалеко от Линца, где в августе проходит крупнейший фестиваль киберискусства Ars Electronica. Основатели Dasparkhotel не устанавливали фиксированной платы, оставив ее на усмотрение гостей. В среднем сборы составили 15 евро в день. Андреас и Гунда рассматривают предложения еще от нескольких европейских фестивалей. □



Принцип «сделай сам», как принято считать, порожден эпохой тотального дефицита. Сегодня вооружить клиента отверткой могут соображения экономии и страсть к созидательной деятельности. текст: Владимир Устинов

Конструктор для взрослых



Выпускаются кит-кары малыми сериями и, подобно мебели IKEA, поставляются в упакованном виде

Чтобы вместо паровоза не получился самолет, выступающие части заготовки следует обработать напильником. Известный анекдот отражает эпоху всеобщего дефицита, когда самоделки восполняли недостаток рыночного предложения. Сегодня домашние мастера составляют новую категорию потребителей.

Фирма «Каскад электроникс», долгие годы выпускавшая радио-конструкторы, увеличивает выпуск корпусов для аппаратуры. Доля продукции для самостоятельной сборки упала с 50% до 10%. Но полуфабрикаты не уходят с рынка — эволюционирует их потребитель. «Раньше наш клиент стремился экономить», — объясняет **Юлия Литовченко**, менеджер компании. — Сегодня это человек, которому нравится делать нужные вещи своими руками». Готовый тюнер или усилитель «Каскад электроникс» продает всего на 10% дороже комплекта деталей — их монтаж дешевле, как и сами устройства.

Московская компания «Карэкс-стиль», разработчик и поставщик интерьерных лестниц, продает в виде полуфабрикатов около 30% продукции. Существенная — до трети цены — экономия (при стоимости межэтажных конструкций до \$10 тыс.) заставляет покупателей осваивать профессии плотника, каменщика и монтажника. Новая услуга увеличила сбыт почти на те же 30%. «Оказалось, что заказчики лестниц „под ключ“ и покупатели полуфабрикатов — совершенно разные аудитории», — говорит **Дмитрий Орлов**, ведущий конструктор компании. — Первым важен лишь конечный результат, а вторые делятся на тех, кто экономит, и на тех, кто хочет построить что-то сам».

В стоимости автомобиля сборка также составляет 25–50%. Производители кит-каров (kit car — «машина-набор») ориентируются на две катего-

рии потребителей: пенсионеры, у которых не слишком много денег, зато достаточно свободного времени, и любители эксклюзивных машин, для которых сама сборка — процесс, полный смысла. Выпускаются кит-кары малыми сериями и, подобно мебели IKEA, поставляются в упакованном виде. Собирать их можно самому или под руководством инструктора. «Бюджетные» кит-кары американской Vintage Speedsters стоят менее \$10 тыс. Машины пионеров рынка, британских GTM Cars и Westfield Sportscars, дороже — от \$20 тыс. до \$50 тыс. Обе компании недавно отметили 25 лет работы.

Рынок компьютеров моложе, чем автомобильный, но идея продукта-конструктора здесь также давно витает в воздухе. Китайская Huali Electronics в 2001 году начала выпуск комплектов, составленных под потребности клиентов и продаваемых без сборки. А самой популярной концепцией здесь оказались barebone-системы — домашние ПК в необычных корпусах. Блоки будущего компьютера сконструированы таким образом, что даже начинающий пользователь может без труда присоединить к ним дополнительные устройства. Разработчик первых barebone-систем тайваньская Shuttle, занимавшая, по собственным данным, свыше 70% рынка в 2003 году, уже в 2004-м не смогла выйти на плановые показатели продаж. Сегодня ей приходится конкурировать практически со всеми гигантами компьютерного рынка, обратившими внимание на этот сегмент. □

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Какое-то время я довольно серьезно рассматривал возможность создания на базе своего рабочего места «Школы выживания для пиарщиков»”

Путевка в жизнь

«Знаете ли вы, что в 1950 году Жак Ив Кусто приобрел списанный британский миноносец и переделал его в плавучую исследовательскую лабораторию „Калипсо”? — пишет в редакцию Денис Гусаров, консультант по организационному поведению.

И продолжает: «В некоторые научно-исследовательские круизы Кусто приглашал „стажеров”, готовых оплатить свое участие в экспедиции и выполнявших при этом всю необходимую работу. Согласитесь, что здесь мы имеем дело с особым видом туризма. Но кто сказал, что он может быть связан только с морскими и космическими экспедициями?»

Идея такого «организационного туризма» давно берedit мне душу. Какое-то время я довольно серьезно рассматривал возможность создания на базе своего рабочего места «Школы выживания для пиарщиков». Одна заметка, подготовленная в номер, — и проблемы медиарелейшнз раскрываются во всей своей полноте и порой с самой неожиданной стороны. Полный эффект погружения плюс, конечно, острые ощущения гарантированы.

Вообще работать на кого-нибудь за свои деньги не такая уж парадоксальная идея. Специализация американского агентства Vocation Vacations — дать клиентам возможность примерить новые профессии. Повара, водителя, дирижера. За \$800 можно поухаживать за стадом лам, а за \$2 тыс. — побыть в роли свадебного распорядителя. Мотивы? В Vocation Vacations считают, что это тест-драйв профессии, способ минимизировать риски при поиске путей для самореализации. Но мне кажется, что организационный туризм обладает гораздо большим потенциалом в другой сфере. Это что-то вроде стажировки: устроиться на несколько дней к партнерам или клиентам, почувствовать на собственной шкуре, как же добиваются успеха компании-лидеры.

«Во сколько вы оцениваете рабочее место, которое находится рядом с вашим, если его использовать в туристических целях? — спрашивает Денис Гусаров. — Допустим, я хочу провести три дня в вашей команде. Или поставим вопрос иначе: какой организационный тур вы мне можете порекомендовать, а может быть, и устроить?» Денис пишет, что хотел бы поработать в таких компаниях, как Mail.ru, Rambler и «1С». А вероятно, он был бы готов взглянуть на проблему шире: принять участие в режиссуре трансляции футбольного матча, в организации показа коллекции женского белья или продать кому-нибудь автомобиль за полмиллиона долларов.

Возможно, организационный туризм — отличная идея для посреднического бизнеса. Возможно, очень неплохое условие для извлечения сокровенного знания. Возможно, замечательный способ наладить коммуникации. Признаться, я серьезно задумался о продаже рабочего места рядом с собой. Подумайте, а готовы ли вы стать оргтуристом, продать путевку к себе в компанию и найдутся ли желающие ее приобрести? □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru

Выбрав лидера, вы отбираете весь овес у остальных и, не обращая внимания на визг и проклятия, отдаете его одной лошади, на которую решили делать ставку”

тухлая дыня

У вас в руках наполовину сгнившая дыня. Можно выкинуть, но можно ведь и съесть — если вырезать всю гниль. После такой операции дыня выглядит убогой и на дыню-то не очень похожа, зато ее можно кушать и она не горькая, а сладкая.

Во время кризиса в бизнесе действовать нужно так же, как с дыней. Представьте компанию, которая долго плыла по течению. Большая расходная часть (любой офис склонен расти бесконечно, ведь если ничего не трогать, у каждого младшего дворника будет по старшему помощнику). Постоянно снижающаяся доходная часть (компания все прощелкала, не увидев новых молодых ростков в бизнесе). Проворовавшиеся менеджеры (которые требуют при этом бонусов и трясут пятилетними контрактами). Сотрудники — не команда, а демотивированная толпа (без пятнадцати шесть все уже стоят около столов с сумками в руках). Основатель уже на пенсии (то Канары и Сейшелы, то березки и рябины). В общем, полная задница. Как быть?

Никто не спасет компанию, кроме владельца. Мечты о наемном менеджере из-за границы, который придет и все сделает за вас, — бред. Конечно, там есть профессиональные команды спасателей Малибу. Но из тех, кто готов поехать к нам, свободны только неудачники, которых выгнали либо за неадекватность, либо за воровство. Маловероятно, что вам подвернется амбициозный человек, которому именно сейчас для строчки в резюме нужно вытащить компанию из кризиса. А раз так, надо выбирать самому.

Первым делом нужно избавиться от всех расходов, результата которых нужно ждать больше одного-двух месяцев (если в июне вам надо платить за рекламу, которая выйдет в декабре, — к черту ее). Все структуры, которые не зарабатывают деньги, во время кризиса в течение суток выводятся за штат (если что-то сломается, наймете человека для починки конкретной поломки).

После того как высушены все расходы, нужно понять, что будет локомотивом роста. Что сейчас на рынке самое актуальное? Где можно добиться успеха? Что позволит компании заработать денег быстро и много? Выбрав лидера, вы отбираете весь овес у остальных и, не обращая внимания на визг и проклятия, отдаете его одной лошади, на которую решили делать ставку. Про других можно не думать (если крепкие — выживут, а если не крепкие, то и не надо).

И последнее. Нужно понять, с кем скакать на этой лошади. Можно не обращать внимания на работников с десятилетним стажем, с пафосом кидающих в лицо заявления об увольнении, поскольку вы «разрушили компанию». Во время кризиса стаж и квалификация не имеют никакого значения, важно только желание победы. Некоторых прессинг заводит — вот такие люди и нужны. Они и помогут компании выжить.

Нужно только вовремя заметить, что кризис преодолен, поскольку, как только компания выходит в плюс, следует тут же снова обрести мясом. Иначе голые кости застудит ветер. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru



Маркетинг в стиле plaid: не стоит дожидаться, пока вашу рекламу начнут пародировать. Лучше сделайте это сами.

текст: Алексей Гостев



Рlaid — шотландское слово, обозначающее полосатую расцветку ткани. Какое отношение этот термин имеет к маркетингу? Введший его в оборот маркетинговый гурь **Том Асакер** считает, что самое непосредственное. По его мнению, маркетинг из черно-белого становится пестрым, и в рекламных кампаниях современности проигрывает прежде всего тот, кто делает ставку на пафос и «большие идеи». Ну а выигрывает тот, кто не боится нарядить свои продукты в пестрый клоунский костюм.

Несколько дней назад американское телевидение показало забавный рекламный ролик, главную роль в котором сыграл бывший муж **Бритни Спирс Кевин Фидерлайн**. Фидерлайн показан в наушниках и бейсбольной кепке, исполняющим рэп собственного сочинения, а когда камера показывает крупный план, выясняется, что экс-муж суперзвезды стоит за прилавком McDonald's. Голос за кадром произносит: «Жизнь готовит нам неожиданные сюрпризы. Подготовьтесь к ним с программой ежегодной ренты Nationwide, способной обеспечить вам гарантированный доход до конца жизни!»

На первый взгляд, подобные ролики больше напоминают пародию на рекламу, чем саму рекламу. А вот для Тома Асакера это прекрасный пример маркетинга в стиле plaid. Основная его черта — отсутствие пафоса и больших брэндовых идей. Плюс самоирония и даже самопародия. Одним словом, plaid marketing — это маркетинг «мелких вещей», запоздалая реакция маркетинговой науки на приход эпохи потребителей-скептиков.

В начале 1990-х много говорили о конце эры идеологий, или «больших идей». Однако, покинув сферу политики, пафос как будто с удвоенной силой набросился на область коммерческих брэндов. Plaid marketing — попытка учесть особенности восприятия «циничного» потребителя, который, собственно, и является целевой аудиторией рекламных кампаний. «Человека циничного» невозможно привлечь на свою сторону пафосом. Однако попробуйте продемонстрировать цинизм — и вы получите удовлетворенное подмигивание. При этом способность посмеяться над собственными ценностями вовсе не обязательно разрушительна. Гораздо чаще смех — признак одобрения или даже уважения, недаром римские императоры разрешали гражданам распевать частушки о себе. Чтобы сделать маркетинг «своим» для потребителя, возможно, настала пора превратить его в пародийный. □

Том Питерс гуру менеджмента

Недавно я наткнулся на замечательную мысль Роберта Гринлифа о «лидере-слуге». Чтобы представить себе, что это такое, попробуйте перед началом каждого рабочего дня задать себе два вопроса: 1) сделал ли я что-то для того, чтобы те, кому я служу (мои подчиненные), выросли как личности? 2) стали ли они более мудрыми, здоровыми, независимыми — одним словом, более способными сами стать «слугами»?

BLOG: [tompeters](http://www.tompeters.com)
<http://www.tompeters.com>

Сет Годин маркетолог

Рынки открывают лидеры. Таким открывателем был Форд для автомобилей или iPod для mp3-плееров. Но потом рынок начинает расти, и монополия исчезает. Поэтому лидеру надо изобрести какой-то внешний эффект, создающий своего рода естественную монополию, способную удерживать потребителей. Иначе по мере роста «ошметки», не захваченные вначале, превратятся в огромные сегменты рынка и появится новый лидер.

BLOG: [Seth Godin's Blog](http://sethgodin.typepad.com)
<http://sethgodin.typepad.com>

Боб Саттон профессор Harvard Business School

Пока я писал книгу «Правило: нет засранцам!», меня спрашивали: «А как же CEO Apple Стив Джобс? Разве он не показывает, что засранец может быть полезен компании?» Ведь многие считают Джобса манипулятором и очень жестоким. Это даже заставило меня написать приложение «О добродетели засранцев». Сам Джобс якобы сказал: «Путешествие — само по себе награда». Но даже если путешествие хорошо заканчивается, мне не хочется совершать его в компании засранца.

BLOG: [Bob Sutton. Work Matters](http://bobsutton.typepad.com)
<http://bobsutton.typepad.com>



Ничего кроме правды

текст: Владимир Устинов

Принцип «умное лицо — еще не признак большого ума» Innocent Ltd. исповедует на протяжении всей своей восьмилетней истории. Компания завоевала рынок, опираясь на свойства продукта и пренебрегая писаными законами бизнеса.

Выпускники Кембриджа Ричард Рид, Адам Бэллон и Джон Райт мечтали начать собственное дело. Они на ходу придумывали проекты и тут же забраковывали. В 1998 году друзья экспериментировали со свежеприготовленными фруктовыми смесями — смусами. Испытав напитки на знакомых, они решили, что смусы могут стать выгодным делом.

Опытную партию продали на джазовом Green Festival в Лондоне, под транспарантом «Скажите, стоит ли нам бросить работу, чтобы делать эти напитки?». Под плакатом два мусорных ведра — с надписями «да» и «нет». К концу уикенда урну «да» доверху заполнили пустые бутылочки. В понедельник Рид, Бэллон и Райт написали заявления об уходе с работы.

Innocent в понимании партнеров значит «неиспорченный» — в частности, технологиями глобальных корпораций. Бизнес-план компании нарушал все правила, изложенные в «руководстве инвестиционного менеджера», бестселлере начала 1990-х годов. Идея продавать маленькие бутылочки за 2 фунта стерлингов (почти \$4) казалась банкирам бредовой. Инвесторов искали полгода. «Мы жили на кукурузных хлопьях и супах, — вспоминает Адам Бэллон. — Сначала это было романтично, но потом стало надоедать». Партнеры разослали по адресам своей клиентской базы письмо с темой «У Вас есть знакомые богачи?». Откликнулся Морис Пинто, управляющий фонда Priory

Investments, эксперты которого уже отклонили бизнес-план Innocent. За 250 тыс. фунтов собственных денег Пинто купил 20% акций компании. Партнеры въехали в офисный центр с подходящим названием Fruit Towers и занялись производством. К лету 1999 года Innocent Drinks появились в продаже.

Еще одно правило фирма нарушила вынужденно, отказавшись от работы с оптовиками: скоропортящуюся продукцию надо сбывать сразу. Партнеры развозили напитки на грузовике, предлагая магазинам первую партию бесплатно. Те, кто согласился, вскоре выстроились в очередь — компании пришлось обзавестись автопарком. Точки, продающие Innocent Drinks, множились вдвое быстрее, чем предусматривал план.

В 2004 году компания заняла 41% британского рынка смусов, расширила ассортимент за счет йогуртов и фруктовой воды. И только еще через год, с выходом в страны континентальной Европы, стала давать рекламу. «Конечно, вначале мы были наивны, — признает Рид. — На месте отказавших нам банкиров я поступил бы точно так же».

Innocent алгоритмизирует интуитивно найденные методы партизанского маркетинга. Партнеры пользуются машинами, раскрашенными под коров, распространяют байки о центре Fruit Towers, печатают на этикетках частушки, которые сочиняет целый отдел. Сами этикетки предельно просты — двухцветные, с лаконичным логотипом и информацией о содержимом. Первое время главными словами здесь были «No Sugar. No Water. No Concentrates». Не каждый производитель с многомиллионным бюджетом может сказать о себе такое, даже если хотел бы. Innocent оказалось достаточно просто говорить правду. □

Ричард Рид — один из основателей и «мозговой центр» Innocent Ltd.

В 1997 году окончил географический факультет Кембриджского университета. В 1999 году вместе с Адамом Бэллоном и Джоном Райтом организовал один из наиболее быстрорастущих бизнесов Великобритании, компанию Innocent, лидирующую на рынке смусов с оборотом около 40 млн фунтов стерлингов. **Жизненное кредо** — «все мы немного хиппи».



план действий

- оценить потенциал женской аудитории и создать уникальный «женский» продукт
- гарантировать эксклюзивный доступ только для своей аудитории
- распространить опыт на другие регионы

понятен, и им проще считать это «женской логикой», — говорит Людмила Денисова, — Но мы не потеряли аудиторию, а даже приобрели. Это те женщины, которые стесняются обучаться в обычной школе». Например, дамы в возрасте. Так, весной 2006 года за рулем своего джипа от школы уехала ученица, впервые получившая права в 69 лет.

Впрочем, как отмечает Денисова, и в «обычном» возрасте женщины в автошколах порой чувствуют себя «белыми воронами»: ведь инструкторы по вождению в основном тоже мужчины. Эту проблему не удалось полностью решить и в «Дебюте». Но, по крайней мере, у здешних специалистов не принято «сравнивать и комментировать» — уже немало.

В прошлом году «Дебют» открыл первый филиал в Тюмени, сейчас открываются филиалы в Казани и Нижнем Новгороде, летом планируется выход в Москву. Впрочем, вряд ли этот бизнес будет расти быстро — и не потому, что в России мало настоящих женщин. Просто силы и возможности самих партнеров ограничены: например, условия головной школы в Екатеринбурге позволяют обслуживать не более 80 студентов в месяц, но ресурсов на расширение нет — все забрала региональная программа. А задействовать такой «продвинутый» инструмент, как франчайзинг, екатеринбургские бизнесмены не желают. «Мы хотим сами участвовать во всех делах нашей фирмы», — подчеркивает Людмила Денисова. □

Автоамazonки

текст: Даниил Желобанов

Переориентация бизнеса, клиентами которого традиционно считались мужчины, на женщин — идея весьма неоригинальная. Однако в реальность она воплощается крайне редко.

Том Питерс уже несколько лет старается убедить Запад в том, что женщины как целевая аудитория часто оказываются гораздо перспективнее мужчин — даже в тех случаях, когда речь идет о традиционно «мужских» продуктах. Питерсу повторять эту идею почти слово в слово в разных книгах на протяжении нескольких лет?

Людмила Денисова книг Питерса не читала. Просто однажды она заметила, что среди слушателей автошкол женщин больше, чем мужчин, — и предложила партнерам идею. Возможно (и даже скорее всего), Денисова была не единственной — в ряде российских автошкол сегодня существуют дополнительные женские программы. Есть и женские автоклубы (например, петербургский клуб «Багира») с программами повышения водительского мастерства. Однако екатеринбургская автошкола «Дебют» — пока единственный найденный **СФ** в России бизнес-проект, предлагающий обучение автовождению специально для женщин.

Часть стартового капитала внесли партнеры — **Василий Волохин** и **Светлана Зайцева**, ставшая главой компании, часть пришлось занять по знакомым. Риск себя оправдал. По словам Денисовой, сейчас школа уже имеет собственный парк из четырех иномарок и полной линейки «Лад» — и большую часть времени он задействован полностью.

Ориентация «Дебюта» на женскую аудиторию сводится не только к декларациям и «розовой в цветочках» рекламе. В компании разработана специальная «женская» программа. При этом цена на уникальную услугу не выше, чем в неспециализированных школах. А вот мужчин в «Дебют» не принимают — впрочем, потеря этой аудитории компенсируется довольно легко. «Некоторым отказ принимать платежеспособных клиентов не-

Альманах издательского дома «Коммерсантъ» №01 [05] 15 – 22 января 2007



КОММЕРСАНТЪ

1 ПЕРВЫЙ РЕЙТИНГ

УЖЕ В ПРОДАЖЕ

ГЛАВНЫХ СОБЫТИЙ И ТЕМ 2006 ГОДА

2006

СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ПАРТНЕР

власть

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК

ДЕНЬГИ

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК

реклама ОАО «Банк Москвы»



Банк Москвы

КАРТИНЫ,
ПОЛИТИКИ,
ДУМЫ, КРУПНЕЙШИЕ
ГОРОДА РОССИИ,
ПРОГНОЗЫ НА 2007 ГОД



Реклама





Анна Музенка

лаборатория

КАДРОВЫЕ ТАБУ

мобильный ритейл → с60

Первобытное понятие «табу» тихо здравствует в кадровых службах компаний. Одни не берут на работу «неприкасаемых», другие шарахаются от «скверных» технологий. «Секрет фирмы» выяснил, чего больше всего боятся российские руководители.

Корпоративные страшилки

текст:

дмитрий лисицин

иллюстрации:

александр житомирский

Однажды руководитель кадрового центра «Ваши люди» **Михаил Калашников** разговорился на конференции с HR-директором торгово-производственной компании Glance. Та пожаловалась на нехватку менеджеров кадров, и Калашников, почуяв потенциального клиента, тут же предложил профессиональную помощь. Но в ответ услышал любопытную вещь: на технологии хедхантинга в Glance наложено табу. «„Охота за головами“ противоречит принципам подбора персонала в нашей компании», — пояснила HR-директор.

Слово «табу», прочно вошедшее в повседневный обиход, пришло из языка полинезийских аборигенов, где означало запрет на прикосновение к определенным предметам. Нарушение табу влекло за собой болезни и смерть.

Парадокс в том, что многие главы компаний по сей день используют первобытные табу в повседневной практике, составляя собственный список запретов. Подобно полинезийским аборигенам, они пытаются оградить себя от «вредных» (читай — «неэффективных») людей, способных разрушить их бизнес изнутри. «Большинство этих ограничений взято не с потолка, а обусловлено неудачным опытом», — полагает управляющий партнер Bordin & Partners **Алексей Бордин**.

«Секрет фирмы» решил исследовать табу в кадровой политике российских компаний и выяснить, чего больше всего боятся работодатели. Совместно с Национальным союзом кадровиков мы провели опрос HR-специалистов и получили около 150 анкет с ответами. После их анализа и «живых» интервью мы выделили десять наиболее распространенных табу. Шесть из них связаны со сферой подбора персонала, что вполне закономерно: компании пытаются защититься от «чужаков», которых «нужно знать в лицо». Другая группа табу (их оказалось четыре) — запреты на определенные подходы и технологии внутри компании.

с53



Смерть предателям

«Я НЕ БЕРУ ОБРАТНО БЫВШИХ СОТРУДНИКОВ», — ответил в анкету руководитель крупной мебельной фирмы. — Они предатели».

Самое популярное кадровое табу — **запрет на прием бывших работников, а также сотрудников компаний-конкурентов**. Его упомянули 27% наших респондентов. Соискателей из этих групп работодатели считают опасными для бизнеса: «бывшие» нелояльны и могут уйти вторично, а в перебежчике от конкурента иногда видят шпиона. Но не преувеличивают ли компании возможный риск? Президент логистической корпорации ЕМСТС **Владимир Елин** уверен, что бывшие сотрудники не несут никакой угрозы. «Мы всегда берем бывших, даже тех, кто увольнялся неоднократно», — говорит Елин. — Если человек поработал на стороне и решил вернуться к нам, значит, мы сильнее».

А табу в отношении работников компаний-конкурентов бессмысленны, если конкуренты не придерживаются аналогичного правила. По словам партнера хедхантинговой компании RusHunt **Татьяны Андриевской**, производитель жевательной резинки Wrigley категорически не берет людей из Dirol Cadbury. Зато Dirol охотно приглашает людей из Wrigley. «В такой ситуации табу как защитная реакция теряет всякий смысл, по-

Табу в законе

Российское трудовое законодательство прямо не регулирует использование стрессового интервью или, скажем, процедуру оценки топ-менеджеров. Однако некоторые распространенные табу на подбор персонала явно выпадают из законодательных рамок. Запрет на прием сотрудников в зависимости от национальности, происхождения, расы, демографических характеристик, пола, возраста, сексуальной ориентации, родственных связей, семейного статуса, беременности или наличия детей у женщин противоречат ст. 64 Трудового кодекса РФ. Кстати, за отказ в найме беременной женщины или женщины с ребенком до трех лет предусматривается и уголовная ответственность: согласно ст. 145 УК РФ за это грозит штраф в размере до 200 тыс. руб. Дискриминация «возвращенцев» или кандидатов, работавших в компаниях с подмоченной репутацией, специально в ТК не оговаривается. Однако ст. 64 ТК РФ содержит формулировку о недопустимости отказа по обстоятельствам, не связанным с деловыми качествами сотрудника. Правда, само понятие «деловые качества» в ТК не определено. В любом случае работодатель по требованию кандидата обязан в письменной форме объяснить причины отказа в приеме на работу. И если человек считает, что его подвергли дискриминации, он имеет право обратиться в суд.

«Однажды водитель-армянин скрылся с вверенной ему крупной суммой денег, и с тех пор мы с предубеждением относимся ко всем нерусским водителям»

тому что конкурент получает информацию о внутренней кухне вашей компании, а вы о нем — нет», — говорит Татьяна Андриевская. Некоторые фирмы, напротив, считают, что получить персонал конкурента — это дополнительное преимущество. «Мы не являемся лидерами рынка, поэтому табу лишило бы нас возможности брать людей из компаний с более высокой культурой», — поясняет Владимир Елин.

Пятый пункт

«МЫ НЕ БЕРЕМ НА РАБОТУ МИГРАНТОВ», — говорит один из участников нашего исследования. — Наш гендиректор относится к ним с презрением и часто говорит менеджерам по персоналу: „Чтобы никаких приезжих в компании не было!“».

Табу на происхождение кандидатов — второе по популярности (16% голосов). Люди «неправильной» национальности, а также нерезиденты — персоны нон грата во многих компаниях. Доходит до курьезов. «Мы принципиально берем на должность водителей только русских», — говорит другой наш респондент. — Однажды водитель-армянин скрылся с вверенной ему крупной суммой денег, и с тех пор мы с предубеждением относимся ко всем нерусским водителям».

Заместитель начальника отдела корпоративного развития компании «Миэль» **Юрий Горковенко** в свое время работал в фирме, директор которой как огня боялся кавказцев. От рекрутеров он требовал отсеивать кандидатов не только с «неподходящими» фамилиями, но и с характерной внешностью. «Мне было очень непри-



ятно отказывать хорошим специалистам, однако я сознавал, что на финальном собеседовании с владельцем никаких шансов у них не будет», — говорит Горковенко.

Но большинство руководителей понимают, что разбрасываться кадрами глупо: компания ничего не приобретает и ни от чего не боится. «Мы берем на работу и грузин, и армян, и евреев», — отмечает вице-президент компании «ПиоГлобал эссет менеджмент» **Ольга Исса**.

«В подобных запретах нет логики, — считает директор по персоналу компании «Эстана» (эксклюзивный дистрибутор марок Mexx, Calvin Klein Jeans) **Екатерина Днепровская**. — Чем бы их ни оправдывали, в основе всегда лежит иррациональный страх руководителей».

Темное прошлое

БЫВШИЙ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР футбольного клуба «Алания» **Руслан Тотров** ищет новую работу с мая прошлого года. Его прежний работодатель растратил деньги клуба, после чего разразился скандал. Тотров не был фигурантом дела, но его не удивляет, что на тысячу отосланных им резюме приходило в среднем лишь пять ответов. «Я иногда ввожу свою фамилию в поисковиках и получаю сочетание „Алания—прокуратура—растрата“, — говорит Руслан Тотров. — Понятно, почему у кадровиков нет желания проводить собеседование».

Репутационные табу заняли третье место (13% голосов) по популярности в нашем рейтинге. Это запрет на прием сотрудников с нежелательным опытом: бывших чиновников, сотрудников разорившихся компаний, силовых структур и прочее. Порой от страха компаниям всюду мерещатся враги. «Мы производим внутринъекционные растворы, малейшее загрязнение которых ведет к серьезным осложнениям у больных, — объясняет сотрудник региональной фармацевтической компании. — Поэтому очень опасаемся диверсий, которые возможны со стороны силовиков, и категорически не берем их на работу».

В отличие от большинства других запретов репутационные табу исходят не столько от руководства, сколько стихийно рождаются в низах. Многие HR-менеджеры, не желая возиться с проверкой конкретного соискателя, минимизируют риск и отправляют потенциально проблемные резюме в корзину.

Но далеко не всех руководителей отпугивают репутационные риски. «Я бы с удовольствием рассмотрел кандидатуру Руслана Тотрова, если бы у меня были сейчас вакансии, — говорит генеральный директор компании R2 **Сергей Санько**. — Для меня скандал вокруг какой-то компании или ее разорение — хорошая возможность относительно недорого набрать качественных менеджеров, которые непричастны к скандалу».



Табу на тату, полноту и страшноту

«КАЮСЬ, БЕРЕМЕННУЮ ЖЕНЩИНУ я на работу не возьму, — признается один из участников нашего исследования. — Только вы сами судите, табу ли это или здравый смысл и забота об эффективности персонала».

Табу на физические и социально-демографические признаки (отказ принимать на работу людей нежелательного возраста, пола, семейного положения, сексуальной ориентации и т. п.) по популярности (13%) сравнялись в нашем рейтинге с репутационными. Они призваны защитить придуманный компаниями идеальный образ со-

«Я по-прежнему считаю гомосексуализм грехом, но, если человек открыто не пропагандирует свои убеждения, я не вправе отказать ему в приеме на работу»

трудника от пагубного внешнего воздействия. Основные черты этого идеала — молодость, физическое и духовное здоровье. Например, управляющий партнер юридической фирмы «Альтор» **Ольга Дмитриева** не видит смысла нанимать на адвокатские позиции кандидатов старше 50 лет. «Дело не в том, что я не переношу пожилых адвокатов, — говорит Ольга Дмитриева. — Просто у людей старшего возраста замедляются мыслительные процессы». Несколько участников нашего опроса признались, что не берут на работу полных сотрудников, поскольку полнота — признак нездоровья. У другого кадровика логика тоже железная: «Откажем кандидату с татуировками, так как человек наверняка сидел в тюрьме».

Впрочем, как показывает опыт, табу можно отменить без всякого ущерба для бизнеса. Основатель ИД Gameland **Дмит-**



Когда один из руководителей попытался пристроить на телеканал своего сына, у HR-директора был железный аргумент для отказа: «Я бы рада, но не могу, есть „бумажка”»

рий Агарунов — правоверный иудей и не жалуется на гомосексуалистов. В свое время даже запретил принимать их на работу. «Они бросают вызов морали» — так объяснял он свою позицию. «Правда, это не имело практического значения», — уточнил менеджер в беседе с корреспондентом **СФ**. — К нам отнюдь не стояла очередь из гомосексуалистов».

Но вскоре запрет пришлось отменить: на Агарунова повлияли его шведские инвесторы из компании Mint Capital, увидевшие в табу на лиц с нетрадиционной сексуальной ориентацией признак неpolitкорректности. Теперь Агарунов рассуждает так: «Я по-прежнему считаю гомосексуализм грехом, но, если человек открыто не пропагандирует свои убеждения, я не вправе отказать ему в приеме на работу».



Долой кумовство

ОДИН ИЗ САМЫХ распространенных кадровых запретов — **табу на прием родственников**. Среди коммерческих организаций его чаще всего применяют банки, страховые и инвестиционные компании. «Считается, что семейные узы сильнее корпоративных и родственники будут сообща играть против работодателя», — поясняет генеральный директор компании Headhunter **Юрий Вировец**. Кроме того, работодатели опасаются, что сотрудники из разных отделов будут по-родственному обмениваться друг с другом служебной информацией.

«Когда я работала HR-директором на MTV, у нас существовал кодекс делового поведения (business conduct statement), который запрещал принимать на работу родственников», — рассказывает Екатерина Днепровская. Правда, ей удалось убедить директора, что этот запрет незаконен, и в итоге всех новых сотрудников просто обязали сообщать о работающих в компании родственниках.

Впрочем, иногда business conduct statement приносил пользу. Когда один из руководителей MTV попытался пристроить на телеканал своего сына, у HR-директора был железный аргумент для отказа: «Я бы рада, но не могу, есть „бумажка”». «Наличие такого табу — палка о двух концах. Когда оно касается тебя лично, это кажется глупостью, но в отношении других иногда приносит пользу», — резюмирует Екатерина Днепровская.

А вот для небольшого бизнеса родственники не представляют угрозы. «В нашей компании главный бухгалтер и финдиректор — муж и жена», — говорит Юрий Вировец. — Наш акционер знает этих людей со школьных лет, и мы им всецело доверяем».

Чужие здесь не ходят

КОМПАНИЯ PROCTER & GAMBLE совсем не похожа на компанию McDonald's. Тем не менее у них есть общая черта: обе фирмы не любят брать менеджеров со стороны. Чтобы сделать карьеру в этих компаниях, нужно начинать с нуля.

Табу на подбор топ-менеджеров на открытом рынке применяют немногие фирмы — об этом заявили лишь 4% опрошенных. «На важные и ответственные посты в нашей организации мы не берем персонал со стороны — продвигаем людей снизу», — заявил HR-менеджер крупной питерской торговой компании.

Запрет на хедхантинг, пожалуй, единственное кадровое табу, причиной которого является не менеджерский волюнтаризм, а стратегия фирмы. В крупных западных компаниях ее обычно подкрепляют технологией продвижения изнутри (promotion from within). Так что табу на самом деле используют как способ мотивации сотрудников: зная, что кто-то из них через несколько лет пересядет в кресла топ-менеджеров, они будут нацелены на долгосрочную карьеру и сохраняют лояльность.

Правда, таким способом трудно получить нужных людей, когда запускается новый проект, а времени на выращивание кадров нет. Кроме того, как говорят рекрутеры, некоторые российские компании используют это табу не от хорошей жизни: им просто не хватает денег на подбор топ-менеджеров — гораздо дешевле использовать внутренних выдвиженцев.





Кладбище слонов

ВНУТРЕННЯЯ КАДРОВАЯ РАБОТА тоже богата на табу, и главным самоограничением является **запрет на увольнение**. Как правило, речь идет о ветеранах или неэффективных сотрудниках, хотя порой это означает одно и то же.

Руководитель компании обычно испытывает признательность к ветеранам за их прошлые заслуги и не увольняет из жалости. В результате на рынке появляются компании, которые президент рекрутингового альянса Avenue Group **Алексей Комаров** иронично называет «кладбищами слонов» — в том смысле, что со своих должностей сотрудники уходят только на тот свет.

Алексей Комаров привел в пример одну подмосковную строительную компанию, работающую на рынке более десяти лет. Ее гендиректор сам понимает, что по мере развития бизнеса ситуация меняется и далеко не все люди соответствуют своим должностям. Но вместо того чтобы избавиться от них, он нанимает им в помощь молодых сотрудников. Понятно, что для молодых специалистов работа в этой компании — карьерный тупик.

Единственным способом не нарушить табу и не повредить бизнесу является почетная ссылка. «Несколько лет назад я участвовал в создании нового отдела одного из банков — за глаза его называли „группа хороших парней“, — рассказывает Юрий Горковенко. — Туда периодически передавали проекты, которые банку были не нужны. „Хорошие парни“ оценивали их перспективность, а акционер раз в две недели выбирал время, чтобы слушать бред, который они несли».

Генеральный директор компании LiveInternet **Герман Клименко** на своем опыте убедился, сколь опасно консервировать неэффективных сотрудников. «Мне тоже было тяжело увольнять людей. Но сейчас я предпочитаю иметь дело с маленьким штатом, нежели с избыточным, потому что эти увольнения изрядно потрепали мне нервы», — говорит Клименко.

Священные коровы

ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ И САМИ ЛЮБЯТ окружать свои персоны всевозможными табу. Во многих компаниях никто не смеет оценивать их работу, тогда как остальные сотрудники ежегодно проходят аттестацию. «Мы не оцениваем топ-менеджеров, этого просто никто не даст сделать», — сказал один из HR-директоров. «Боймся непредсказуемых результатов», — вторит другой.

В самих компаниях объясняют **запрет на оценку деятельности топ-менеджеров** нежеланием портить отношения с руководством. К тому же в ряде случаев оценивать менеджеров слишком риско-

Запрет на хедхантинг, пожалуй, единственное кадровое табу, причиной которого является не менеджерский волюнтаризм, а стратегия фирмы

ванно. «Наша организация никогда не пойдет на проверку профессиональных качеств топ-менеджеров, — говорит один из участников исследования **СФ** и Национального союза кадровиков. — Что нам делать, если выявится их несоответствие занимаемым должностям? Других за такую же зарплату нам не найти».

Не оценивают «топов» и по другой причине: боятся их потерять. Герман Клименко отмечает: «В моей компании есть пять человек, которые пользуются безусловным доверием с моей стороны. Эти менеджеры могут уйти и создать такой же бизнес, поэтому на их оценку у нас установлено жесткое табу».



Между тем, отказываясь от оценки «топов», компания сильно рискует. Не зная сильных и слабых мест своей команды, руководители не способны оценить ее потенциал, то есть имеют шанс остаться с менеджерами, совершенно неготовыми для нового стратегического рывка.

Шоковая терапия

АРСЕНАЛ ПРИЕМОВ ДЛЯ ОЦЕНКИ ПЕРСОНАЛА каждый кадровик нарабатывает годами, и то, что нравится одним специалистам, не всегда подходит другим. Но есть одна технология, против которой большинство профессионалов единодушно возражают, — стрессовое интервью. «Мы никогда не используем стрессовые интервью при подборе персонала, — утверждает директор „А-Класс рекрутмент“ **Елена Булкина**. — Рекрутеры, практикующие такие технологии, просто самоутверждаются за счет кандидата».



Табу на стрессовое интервью встречается в тех компаниях, где эту технологию считают аморальной. «Стрессовые интервью могут отпугнуть людей от нашей компании», — отметил один из респондентов. «Можно ли ожидать, что сотрудник адекватно ответит, к примеру, на вопрос об отношении к групповому сексу на рабочем месте?» — возмущается Владимир Елин.

Подобные запреты возникают отчасти из-за недопонимания сути стрессового интервью. Многим кадровикам и соискателям оно представляется чуть ли не истязанием будущего сотрудника. На самом же деле, считает Алексей Бордин, кадровики надели эту технологию разрушительной силой, которой у нее на самом деле нет. «Стрессовое интервью очень эффективное средство оценки персонала, — говорит Бордин. — Его цель не унижить интервьюируемого, а поставить его в такую ситуацию, к которой он изначально не готовился, и дать возможность раскрыться с неожиданной стороны». Кроме того, технике стрессового интервью нужно предварительно обучаться, и, как показывает практика, далеко не все HR-менеджеры умеют ею правильно пользоваться.

Лавка древностей

«В НАШЕЙ КОМПАНИИ запрещены любые управленческие инновации, — говорит один из опрошенных менеджеров. — Руководство считает, что все новое несет компании угрозу. Зачем что-то менять, если и так все неплохо работает?»

Замыкает наш рейтинг **табу на обучение персонала и использование новых технологий**. Существование подобного запрета связано с неохобией — патологическим страхом перед всем новым. Руководитель-неофоб превращает компанию в музей законсервированных технологий, с которых разрешено только сдувать пылинки. Новый сотрудник может войти в такую компанию лишь как посетитель: все методы работы неприкосновенны, и попытки их изменить сурово пресекаются. Например, как от-



«Наша организация никогда не пойдет на проверку профессиональных качеств топ-менеджеров. Что нам делать, если выявится их несоответствие занимаемым должностям? Других за такую же зарплату нам не найти»

метил один респондент из HR-службы московской кондитерской фабрики, в компании введен запрет на обучение сотрудников.

Весьма часто проявляется неохобия в отношении к бизнес-образованию — тренингам и особенно программам MBA. Екатерина Днепровская припомнила одну автомобильную компанию, где существует табу на MBA: сотруднику, заикнувшемуся о желании учиться, не только не помогут с оплатой обучения — ему может грозить увольнение.

Запрет на инновации, пожалуй, самый тяжелый случай кадрового табу. Лучшее лекарство в такой ситуации — рынок: либо руководитель скрепя сердце решится на инновации, либо компания падет в конкурентной борьбе.

Застрахованные напрочь

ЛОГИКУ «ЗАТАБУИРОВАННЫХ» компаний понять можно: кадровые риски действительно велики. Другое дело, что способы страховки выбираются не всегда удачно. «Кадровые табу в какой-то степени защищают бизнес, но это слишком уж радикальный инструмент, — считает председатель Национального союза кадровиков **Софья Данилкина**. — К тому же, снимая одни проблемы, люди сами создают другие».

Вводить всевозможные запреты компании вынуждены минимум по двум причинам. С одной стороны, табу отражают корпоративную культуру. В этом культурном пространстве может не найтись места для сомнительных кадровых технологий, а также для толстяков, нерусских, «возвращенцев», извращенцев и разных родственников. С другой стороны, в табу воплощаются корпоративные страхи и суеверия, а также затаенные комплексы главы компании. «Любое табу в компании — зеркало внутренних проблем руководителя, — считает Екатерина Днепровская. — В запретах часто нет логики, один лишь волюнтаризм».

Впрочем, психоанализ описанного явления еще сто лет назад дан Зигмундом Фрейдом в книге «Тотем и табу». **СФ**

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

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

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 721-9077 или по e-mail: podpiska@kommersant.ru, сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

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

Стоимость подписки на месяц 145,2 руб.*
Период подписки — по 30 июня 2007г.

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

*Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для юридических лиц

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

Извещение

ИНН 7726311979, КПП 772601001

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810538040106255

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 38967489

Плательщик

адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН 7726311979, КПП 772601001

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810538040106255

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 38967489

Плательщик

адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Подписка с любого месяца
Гарантированная доставка

Получить подробную информацию можно, позвонив по тел.: (495) 721-2882, 8-800-200-25-56 (звонок бесплатный из любого региона РФ).

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ
125080, Москва, ул. Врубеля, д. 4
Телефоны для справок:
(495) 943-9771, 943-9768
многоканальный (800) 200-2556
факс (495) 721-9077 (круглосуточно)
e-mail: podpiska@kommersant.ru

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** – на любой срок и в Каталоге «Почта России» **99657** – на любой срок.
Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

КРУПНЕЙШИЙ СОТОВЫЙ ОПЕРАТОР МТС НЕДОВОЛЕН КАЧЕСТВОМ ОБСЛУЖИВАНИЯ КЛИЕНТОВ В ДИЛЕРСКИХ ТОЧКАХ ПРОДАЖ. ПОЭТОМУ ОН ОБЪЯВИЛ О СТАРТЕ СОБСТВЕННОГО РОЗНИЧНОГО ПРОЕКТА «ТС-РИТЕЙЛ». «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОПЫТАЛСЯ ПРЕДСТАВИТЬ, ЧЕМ ЭТО МОЖЕТ ОБОЕРНУТЬСЯ ДЛЯ ДИЛЕРОВ И ДЛЯ САМОГО ОПЕРАТОРА. текст: оксана царевская

Розничные миражи МТС



Сегодня, когда проблема «серого» импорта телефонов не столь актуальна, цены операторов вполне могут конкурировать с дилерскими

В конце 2006 года МТС зарегистрировала ООО «ТС-ритейл» — новую 100-процентную «дочку», которая будет заниматься построением розничной сети. За 2007 год компания под руководством бывшего вице-президента «Евросети» по коммерции **Сергея Фоменкова** намерена добавить к существующим 460 офисам продаж еще 200.

Как заявил **СФ** Сергей Фоменков, главная цель «ТС-ритейл» — продвижение всех телекоммуникационных «дочек» АФК «Система». А их у группы более 50, включая «Комстар — Объединенные телесистемы», МГТС, МТТ и «Скай Линк». По словам пресс-секретаря МТС **Кирилла Алявдина**, ассортимент продуктов и услуг, которые будут продаваться в рознице «ТС-ритейл», пока не определен. Он будет зависеть от договоренностей с компаниями группы, которым МТС, возможно, предложит уча-

ствовать в качестве партнеров-соинвесторов. Однако присутствие других элементов «Системы» в рознице МТС вряд ли будет значительным. Как полагает аналитик MFOgum **Дмитрий Деев**, объем услуг «Системы Телеком», скорее всего, не превысит 10% розничных продаж МТС.

Этот оператор не первым из «большой тройки» проявляет интерес к рознице. «Мегафон» уже почти приблизился к МТС по количеству собственных офисов (400 точек), менее активен «Вымпелком»

(18 точек), купивший шесть лет назад «Мобайл-центр». Однако именно в проекте МТС некоторые эксперты склонны видеть далеко идущие амбиции.

Розничные потери оптом

«В УСЛОВИЯХ насыщения рынка МТС вынуждена искать дополнительные источники дохода, — считает аналитик J'son & Partners **Сергей Савин**. — Тем более что на Западе есть успешные примеры деятельности операторов в розничном бизнесе». По данным J'son & Partners, более 80% европейских продаж телефонов и контрактов приходится на сотовых операторов. Независимые европейские дилеры (такие как Carphone Warehouse и Germanos) тоже заметны, но являются,

ловину личного месячного ARPU (у МТС среднемесячный платеж одного абонента в III квартале прошлого года составил \$8,6). Таким образом, можно предположить, что дилерские услуги по привлечению абонентов только в одной «Евросети» стоили МТС более \$21 млн.

Также не стоит забывать о комиссионных с платежей, которые дилер принимает от некорпоративных абонентов МТС. По информации, предоставленной самим оператором, он выплачивает ритейлерам от 1% до 3% сумм, перечисляемых абонентами. Даже если принять, что в «Евросети» в минувшем году пополняли свои счета только вновь подключенные абоненты (4,99 млн человек) со среднемесячным платежом, близким к ARPU,

чила от продажи оборудования за девять месяцев прошлого года МТС — лидер телекоммуникационной отрасли России (\$73,15 млн).

Если верить сотовым продавцам, жалующимся на низкую рентабельность продаж в своем бизнесе (до 5%), то прибыль «Евросети» от продажи телефонов все равно достигла \$117 млн. Работай МТС в рознице по европейской модели, большая часть этой суммы добавилась бы к его собственной прибыли (\$965 млн за 2005 год). При этом пропорции были бы те же, что и у европейских операторов: у них как раз десятая часть прибыли приходится на продажи телефонов.

Впрочем, председатель совета директоров «Евросети» **Евгений Чичваркин** с расчетами **СФ** не согласился, заметив: «Будь у меня такая рентабельность, я бы уже давно был в Куршевеле».

Казалось бы, сегодня, когда проблема «серого» импорта телефонов стоит уже не столь остро и цены оператора способны соперничать с ценами ритейлеров, самое время выходить на розничный рынок. Однако дилерский «пирог» если и волнует МТС, то не в первую очередь.

Прием на удержание

«МЫ ЗАГОВОРИЛИ о развитии розницы, потому что ситуация на сотовом рынке изменилась. Он перешел в стадию насыщения. Соответственно, для операторов сейчас стало приоритетом именно удержание абонентов», — говорит вице-президент МТС, директор бизнес-единицы «МТС-Россия» **Михаил Шамолин**. Действительно, в августе прошлого года проникновение сотовой связи превысило 100%, а это значит, что новых абонентов оператору в основном придется искать среди клиентов своих конкурентов. Но стоит это недешево: SAC (стоимость привлечения одного абонента) в III квартале прошлого года у МТС составила \$22,3. По словам Дмитрия Деева, это худший показатель среди крупных операторов.

Неудивительно, что в компании обратили внимание на качество обслуживания абонентов в дилерских точках продаж. И, похоже, остались недовольны.

Как объясняет Михаил Шамолин, клиенты МТС часто не получают быстрого и качественного обслуживания у дилеров, потому что продажа мобильных услуг для ритейлера сегодня не приоритетна. «Если несколько лет назад дилер получал с оператора за один проданный кон-



В розничном проекте МТС некоторые эксперты видят амбиции европейского оператора

как правило, лишь второстепенным каналом продаж.

А вот в России 85% всех операторских контрактов и почти 100% телефонов продается в салонах сотовых ритейлеров. Это означает, что операторы во многом зависят от продавцов. К примеру, за прошлый год крупнейший ритейлер «Евросеть» (5 тыс. магазинов в России) продал 4,99 млн SIM-карт МТС. По информации **СФ**, премия продавцу за одного привлеченного абонента обычно составляет по-

то годовая дилерская комиссия могла превысить \$15 млн.

Расходы оператора на розницу весьма ощутимы, но не идут в сравнение с потенциальной выручкой, которую он мог бы получать от продажи оборудования. Например, «Евросеть» за 2006 год продала более 12 млн телефонов. При средней стоимости одного телефона в \$193 (цифра предоставлена самой компанией) выручка от реализации телефонов составила более \$2,3 млрд. Это в 32 раза больше, чем полу-



Михаил Шамолин подсчитал, что для обслуживания 50 млн абонентов МТС 460 салонов недостаточно

Именно с плохим обслуживанием маркетологи чаще всего связывают клиентские потери. Чтобы работать на удержание, необходимо сокращать дистанцию до абонента и контролировать сервис в точках продаж

тракт \$200–300, а продажа телефонов как побочный бизнес приносила лишь 20% выручки, то сейчас как раз продажи обслуживания составляют 75% заработка сетей», — соглашается аналитик Mobile Research Group **Эльдар Муртазин**. В этих условиях оператор вряд ли может рассчитывать на отличный сервис для клиентов.

Между тем, именно с плохим обслуживанием маркетологи чаще всего связывают клиентские потери. Чтобы работать на удержание, необходимо сокращать дистанцию до абонента и контролировать сервис в точках продаж. Вот зачем МТС понадобилась розница.

«Кроме того, имея свою розницу, оператор становится более независимым», — добавляет главный редактор ИАА «Сотовик» **Борис Никифоров**. Особенно это важно на таком концентрированном рынке, как со-

товый ритейл. Сергей Савин не исключает, что со временем дилеры смогут диктовать свои условия операторам.

Неласковые сети

САМИХ ДИЛЕРОВ ничуть не волнует активность МТС на их территории. «У некоторых операторов были попытки создать свои розничные проекты, но они не увенчались успехом и выглядят убого», — напоминает Евгений Чичваркин. — МТС понадобится много ресурсов, в том числе человеческих и финансовых, чтобы проект стал более или менее успешным».

А по мнению президента «Беталинка» (750 магазинов) **Владимира Анненкова**, чтобы МТС смогла стать серьезным конкурентом, ему нужно научиться продавать телефоны, причем ориентировать всю стратегию на этот бизнес. «Но тогда

Антон ТЕЛЕГИН,
коммерческий директор
ОАО «Вымпелком»



” **Ритейл — самостоятельный бизнес, которым надо заниматься профессионально.**

Эффективность такого бизнеса у дилера будет выше, чем она могла бы быть у крупного оператора за счет ряда юридических и экономических факторов. Полностью отказываться от услуг ритейлеров нецелесообразно, ведь даже при максимальном напряжении усилий, за год получится открыть не более 2–3 тыс. своих точек продаж, что по сравнению с 32 тыс. точек, которыми располагают ритейловые сети — ничтожное количество. И мы не достигнем массового охвата клиентов. У нас, например, вопрос выхода на розничный рынок в ближайшее время стоит. Мы не планируем развивать собственную розницу как владельцы, но собираемся создавать сеть эксклюзивных салонов на основе партнерства с кем-либо из локальных или даже федеральных дилеров.

Игорь МАЙСТРЕНКО,
начальник департамента
продаж и обслуживания
ОАО «Мегафон»



” **Органический рост сотового рынка уже закончился.**

Начиная с этого года все участники «большой тройки» будут бороться за каждый «дополнительный» миллион выручки. У любого оператора есть несколько стратегических направлений. Одно из них — развитие ритейла. Безусловно, присутствие в рознице позволяет увеличить узнаваемость бренда оператора и нарастить объемы выручки, дает возможность установить прямой контакт с абонентами, уменьшает влияние дилеров на операторов. Однако это существенно увеличивает капитальные затраты и размывает EBITDA (ведь в сотовом ритейле она значительно ниже). Кроме того, операторам еще предстоит поучиться у ритейлеров эффективному управлению розницей. Тем не менее, построение собственной розничной сети — логичный путь развития. С МТС мы в этом отношении близки — также активно занимаемся своими салонами. Если два конкурента думают в одном направлении, значит, оно — правильное.

будет нанесен ущерб продажам собственных услуг», — добавляет он.

В «Связном» (1200 магазинов) пока также не видят в МТС конкурента. По словам руководителя отдела по связям с общественностью ГК «Связной» **Елены Ноготковой**, рынок ритейла давно структурирован, и любые изменения потребуют титанических усилий.

Готовы ли в МТС к подвигу, пока неясно: в компании не сообщают о бюджете розничного проекта. По оценке Эльдара Муртазина, минимальные затраты на 200 салонов, которые планируется открыть в этом году, могут составить около \$8 млн. Не столь уж большие инвестиции для компании с капитализацией \$17 млрд. Но правильно ли в нынешних условиях создавать сеть с нуля?

По мнению генерального директора ГК Dixis (1500 магазинов) **Алексея Чуйкина**, формирование эффективной розницы может оказаться чрезвычайно затратным делом — ведь чтобы создать сеть, сопоставимую по размерам с ведущими игроками, нужно не менее двух-трех лет. «Вероятнее всего, оператору придется выкупать какого-то дилера», — предполагает он.

Дмитрий Деев считает этот сценарий вполне реальным: «Главный плюс такого решения в том, что покупается уже готовый бизнес с положительной рентабельностью».

Видимо, это понимают и в МТС. Не случайно в прошлом году президент МТС **Леонид Меламед** признал, что оператор не исключает возможность приобретения одного из федеральных дилеров.

Невероятно, но не факт

ВСЕ ОПРОШЕННЫЕ эксперты убеждены, что МТС вряд ли сделает заманчивое пред-

«У некоторых операторов были попытки создать свои розничные проекты, но они не увенчались успехом и выглядят убого. МТС понадобится много ресурсов, чтобы проект стал более или менее успешным»

ложение о покупке «Евросети» или «Связному». Эти сети слишком обширны и дороги. Та же «Евросеть» с оборотом \$4,6 млрд — довольно крупный кусок для любого оператора.

Ни Евгений Чичваркин, ни президент «Связного» **Максим Ноготков** не получали предложений от МТС. Более того, председатель совета директоров «Евросети», по его словам, считал бы такое предложение «нелогичным».

Одним из наиболее интересных объектов для покупки большинство аналитиков назвали сеть «Беталинк». Однако, как сообщил **СФ** Владимир Анненков, продажа бизнеса в его планах не значится: более того, дилер сам намерен приобрести ряд мелких сетей. Компании Dixis также не поступало никаких предложений от МТС. «Но в зависимости от условий это могло бы быть нам интересно», — добавляет Алексей Чуйкин.

Впрочем, контролировать розницу возможно не только в результате M&A-сделки. Теоретически можно представить себе эксклюзивное партнерство с ритейлером, нередко встречающееся на Западе. Например, в конце прошлого года Vodafone пошел на предложение дилера Phones4U, который в обмен на статус единственного независимого продавца контрактов пообещал оператору гарантированный приток 30 тыс. абонентов ежемесячно.

Вопрос только в том, зачем это нужно российским ритейлерам. Как уже говорилось, на Западе операторы сильнее дилеров: тот же Vodafone самостоятельно распространяет 60% своих контрактов, а не 15%, как МТС. У нас же, по словам аналитика компании «Антанта капитал» **Анны Крыловой**, скорее дилеры уже начинают поглядывать на сотовый бизнес. «Евросеть» совместно с Минсвязи активно занимается проработкой модели MVNO — виртуального оператора сотовой связи. Правда, для перепродажи трафика стороннему игроку сотовым операторам нужна соответствующая нормативная база. А у нас нет ни законов, ни особого желания у операторов.

Еще не скоро станет понятно, каковы розничные амбиции МТС и намерен ли оператор стать таким же жестким в отношениях с розницей, как европейские гиганты Vodafone и Orange. Кстати, две недели назад бывший вице-президент по маркетингу Orange **Синтия Гордон** заняла аналогичный пост в МТС. Возможно, это не случайное совпадение, хотя Леонид Меламед официально сформулировал ее задачи как «внедрение новых продуктов».

Пока же участники сотового рынка — как операторы, так и дилеры, — не видят в МТС сильного соперника и не верят в революцию. «Рынок складывался годами, и вряд ли что-то изменится из-за одного игрока», — уверен Алексей Чуйкин. **СФ**

classified

по вопросам размещения в рубрике classified обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118, 943-9125, 943-9108

покупаем

Банк, 4119476

недвижимость

Недвижимость в Англии. 723-68-58, www.w2uk.ru

услуги

Жить в Англии. 723-68-58, www.w2uk.ru

Учредители. Участники. Акционеры для банков 4119476

продаем

Банк, 4119476

финансовые услуги

КРЕДИТЫ и ИНВЕСТИЦИИ от \$10 000. Консультации. 364-9419 www.ufk-e.ru

юридические услуги

Лицензии Регистрация Ликвидация Взыскание долгов
Объединенные Юристы 741-6512 www.ULC.ru

спроси секрет фирмы



ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Степан КРАВЦОВ
Краснодар

Призвание — коллектор Реально ли на основе небольшой юридической фирмы организовать коллекторское агентство? Что для этого нужно?

Коллекторский бизнес (то есть деятельность по сбору проблемных долгов) прежде всего прерогатива юристов. Сотрудники коллекторского агентства должны хорошо знать специфику работы судов, судебных приставов, БТИ — все это нужно для официального взыскания долгов. Кроме того, агентству понадобится служба личного взаимодействия с должниками и сыскного обеспечения коллекторской деятельности. Проще всего юридическим фирмам, специализирующимся в сфере уголовного права. Обычно сторонние агентства привлекаются банками для решения стандартных ситуаций: должник — физическое лицо, сумма кредита — относительно небольшая. Поэтому нужно изначально постараться поставить все процедуры на конвейер. Из инфраструктуры понадобятся call-центр и защищенный сервер, где будет храниться вся информация о «плохих» долгах (последнее для банков-клиентов критически важно). Но, пожалуй, самое сложное — обзавестись клиентурой. В этом бизнесе очень важны репутация и положительные отзывы других банков, которые уже имели с вами дело. Здесь можно либо обзавестись франшизой другого, более крупного, коллекторского агентства, либо создавать паблисити самостоятельно: активно выступать на конференциях, организовывать семинары по коллекторскому бизнесу, готовить новости об успешных проектах для СМИ. Наконец, вашим давним клиентам по юридической практике могут пригодиться новые услуги, например по переговорам с проблемными должниками, подготовке документации для взыскания долгов и т. д.

Мария СПИРИДОНОВА
Курск

Жизнь после тренинга Нам предложили тренинги с посттренинговым сопровождением. Есть ли в этом смысл?

Посттренинговым сопровождением называют комплекс мероприятий для закрепления результатов тренинга. Среди солидных компаний-провайдеров считается правилом хорошего тона предлагать клиентам подобный продукт, и обычно его включают в общую стоимость тренинга. Тренеры собирают обратную связь от группы, готовят отчет и т. п. Кроме того, посттренинговое сопровождение может включать любую другую методическую помощь: специальные задания для закрепления полученных знаний и превращения их в навык, горячую линию для вопросов и ответов, дополнительные

раздаточные материалы. Такие мероприятия приносят большую пользу, поскольку сразу после тренинга сотрудники традиционно испытывают небывалый подъем, но их энтузиазм постепенно угасает, если результаты обучения никак не закреплять. Заниматься всем этим должен не только тренер, но и компания-работодатель. Кстати, не так давно вышла книга российских бизнес-тренеров Веры Кобзевой и Галины Барановой «Руководителю об обучении персонала. Дизайн посттренинга». В ней авторы подробно рассказывают о теории и практике посттренинговой поддержки.

Андрей ЛИТОВ
Москва

Осторожнее на поворотах Создаем автомобильный журнал, где будет размещаться реклама автосервисов и автосалонов. Что посоветуете?

По экспертным оценкам, месячный оборот лидеров этого рынка — журналов «За рулем», «Классикон» и «Автомир» — колеблется в пределах \$1–1,5 млн. В то же время постоянно появляется и исчезает множество автомобильных изданий, дышащих на ладан. Основная проблема: несмотря на колоссальный рост авторынка в 2006 году, величина рекламных бюджетов у большинства дилеров практически не меняется. Кроме того, часть его дилеры переносят в интернет, где при низких затратах на рекламу велика вероятность получить обратный отклик. На автосервисы вообще не стоит рассчитывать. Сервисы официальных

дилеров не нуждаются в рекламе, а для «серых» продвижение — не приоритетная задача. По мнению редактора автомобильного интернет-портала Auto-dealer.ru Олега Дацива, успех зависит от команды менеджеров, привлекающих рекламу. При этом издание не должно быть нишевым: в последнее время сразу несколько журналов об автоспорте закрылись, не найдя рекламодателей. В вопросах же распространения, наоборот, пригодится нишевой подход. Например, если журнал рассчитывает на состоятельную аудиторию, подойдут магазины при заправочных комплексах с известным брэндом и более дорогим бензином.

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.

ВАЛЕНТИН ПЕРЦИЯ УЧРЕДИЛ ПРИЗ В 245 ЕВРО ЗА ЛУЧШИЙ ОТЗЫВ О НАПИСАННОЙ ИМ КНИГЕ, О ЧЕМ И СООБЩАЕТСЯ НА ОБЛОЖКЕ. КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ» ПЫТАЕТСЯ ПОЛУЧИТЬ ЭТИ ДЕНЬГИ, ЧТОБЫ ХОТЬ КАК-ТО КОМПЕНСИРОВАТЬ ПОТРАЧЕННОЕ ВРЕМЯ. текст: МАКСИМ КОТИН

Скромный анатом



Анатомия бренда
В. ПЕРЦИЯ, Л. МАМЛЕЕВА

М: ВЕРШИНА, 2007
ПЕРЕПЛЕТ / 288 С.

Честно говоря, не думаю, что мне и правда удастся получить эти деньги. Зато я могу совершенно бесплатно сделать из читателя этой рецензии художника-концептуалиста.

Возьмите одну из лучших маркетинговых книг, написанных на русском языке («Анатомия бренда») одним из самых известных консультантов по брендингу, совладельцем BrandAid Валентином Перцией в соавторстве с **Лилией Мамлеевой**. Откройте стр. 105. Перепишите примеры сегментации в редакторе Word. У вас должно получиться что-нибудь вроде:

«Примеры сегментации © Российская теория маркетинга

1. Полезный и вкусный напиток для детей Sunny Delight от Procter & Gamble.

2. iMac для тех, кто хочет поделиться с помощью ноутбука.

3. Вино для дилетантов „Винодел”.

4. Мебельный бренд Noveal завода „Энран-Акрос”.

Распечатайте список, вставьте в рамочку и повесьте на стену — хотя бы в офисе. Производство концепт-арта готово. Гостям можете рассказывать, что творение символизирует весь отечественный маркетинг вообще и его литературу в частности. Если гости ничего не поймут (а на это рассчитано любое концептуальное искусство), живо объясните, что

из четырех этих примеров сег-

ментации два заграничные, а два российские. Это характерно. Пример 1 ни о чем не говорит читателю. Пример 2 ни о чем не говорит писателю, потому что рассказан с ошибкой (iMac в настоящий момент — не портативный, а настольный компьютер). При этом из двух российских брендов номер 3 — сомнительный пример сегментации, а номер 4 — очень сомнительный. И оба они выглядят вдвойне сомнительно в соседстве с брендами Apple и Procter & Gamble.

Какой маркетинг — такая и книжка. Не думайте, что «Анатомия бренда» — плохая работа. Она хорошая. В отличие от других российских трудов, чьи авторы излагают банальности с упорством патологоанатома, здесь, несмотря на название, все более-менее живое. Авторы — реальные практики, и они неплохо ориентируются в мозгах российских предпринимателей (обложка обещает методологию, «проверенную в течение пяти лет», — гордость за срок в пять лет тоже характерна). Но «Анатомия бренда» — не гуру-манифест и не сборник уникальных российских кейсов. Это не более чем

методичка для начинающего маркетолога, изданная в твердой обложке. Собственно, так и позиционируют ее авторы: «Первое в мире руководство по разработке брендов». И действительно, вам тут объяснят, из каких этапов может состоять работа над новым брендом, и даже приведут полный список участников рабочей группы по разработке продукта (начинается с директора, заканчивается секретарем и регистратором). Все это снабжается лаконичными ссылками на западных гуру (других-то нет), западными кейсами (рассказанными порой с неточностями) и российскими примерами (часто не самыми удачными).

Мало того, что авторы спустились с небес на землю к регистраторам — они даже не пытаются дать читателю понять, что описываемый маркетинг в мире уже устарел лет на десять как минимум и еще через десять лет, наверное, совсем издохнет. Такой подход, мягко говоря, неамбициозен для одной из первых книг, написанных известным российским консультантом-практиком — очевидно, ради продвижения имени и агентства. К несчастью, запоздалое эпигонство — именно то, что сейчас нужно дегенеративному российскому маркетингу, чтобы хотя бы избавиться от рахита. **СФ**

принципы

Андрея Королева

Глава **Mastercard** в России — искусный переговорщик и гибкий тактик с опытом работы в Службе **внешней разведки**. Его трудно склонить к опрометчивым высказываниям или невыгодным решениям. Эти качества весьма востребованы в бизнесе международных **платежных систем**, где одна половина дела — договориться с банками-партнерами, а другая — продавать «местные» проекты в зарубежных корпоративных инстанциях.



Почему я не капиталист, а живу на зарплату? Потому что значительная степень свободы, которая даруется большими деньгами, компенсируется головной болью, ответственностью, рисками, связанными с крупным бизнесом. Сегодня меня вполне устраивает та, пусть и меньшая, свобода, которую дает работа в глобальной компании.

Люблю учиться. Сначала окончил станкоинструментальный институт по специальности «инженер-механик», затем Академию внешней разведки, сейчас защищаю диплом по специальности Executive MBA в АНХ. Это нужно не для карьеры, а чтобы отвлечься. Часто ловишь себя на мысли, что все уже решал, уже проходил, — ничего нового. А учеба позволяет отрешиться от рутины, от шаблонов. Не хочется попасть в ту ситуацию, когда эти шаблоны помешают увидеть нечто важное.

С бюрократией борюсь единственным способом — делаю только то, что важно и неотложно в настоящий момент. В коммерческой международной компании всего хватает: и бизнеса, и бюрократии.

Сопротивляться нажиму со стороны зарубежного начальства приходится постоянно. Главное — найти убедительную концепцию, объясняющую, почему тот или иной платежный продукт в России будет продаваться и работать иначе, нежели в других странах. Редко бывает, когда стратегические проекты находят понимание с первого раза. Но я не сдаюсь и предлагаю снова и снова. Диалог может продолжаться месяцы и годы.

Я не борец, а скорее дипломат. Танком напирать бесполезно, не та среда общения. Сегодня разумнее настоять на своем, завтра — пойти на

уступки, а послезавтра — еще раз объяснить банкам-партнерам их выгоды.

Нужно видеть лес за деревьями. Каждый контакт или мероприятие должны занимать свое место в общей стратегии. В позапрошлом году мы заметно увеличили свою долю на рынке, вовремя сделав ставку на выпуск полноценных кредитных карт. И к 2005 году, когда начался бурный рост этого сектора, все у нас было готово. И рекламная кампания, созданная в России, и продукты, и партнеры, заинтересованные в развитии «карточного» кредитования.

Самое трудное в отношениях с банками-партнерами — не потеряться в круговерти их космических идей. Банкиры, с которыми мы общаемся, как правило, очень успешные амбициозные люди. Любой их план — априори наполеоновский. Никто не ставит задачу быть третьим или четвертым, самое меньшее — вторым.

Нельзя отрывать от земли. Планы планами, но мы-то знаем, что у каждого свой предел. Из трех сильных бегунов первым финиширует лишь один. Это необходимый элемент трезвости. Но сортировать партнеров по принципу «ты номер девятый, поэтому мы будем относиться к тебе как к девятому» тоже нельзя. С каждым банком я должен найти тот Олимп, на который он с нашей помощью будет карабкаться. Это моя роль.

Я прежде всего лоббист, который должен пробивать нужные законы. То же самое в России сегодня делают все операторы. Как в Центральной Европе, где платежные системы успешно лоббировали закон об обязательном перечислении зарплат на пластиковые карты. Что, впрочем, не мешает нам жестко конкурировать на узком пятнышке безналичных расчетов.

Мне приятно, что моя мама до сих пор собирает газетные вырезки со статьями обо мне или с моими цитатами. Это, пожалуй, предел моего тщеславия. **СФ** записала **Юлиана Петрова**

ЧИТАЙТЕ В СЛЕДУЮЩЕМ НОМЕРЕ

(в продаже с 5 февраля)

частная практика

Bork, частная марка сети магазинов «Технопарк», воспринимается многими как немецкий брэнд. Но успешными продажами эта известность не обернулась, и «Технопарк» решил на новый маркетинговый ход

идеи

Поставив ученых-антропологов на службу бизнесу, компании узнают, как, вернувшись к истокам, получить инструменты управления будущим

лаборатория

В России производится множество несырьевых товаров, имеющих спрос за рубежом. «Секрет фирмы» собрал товары made in Russia с наибольшим экспортным потенциалом

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

Секрет фирмы





Фирменный тариф+персональный тюнинг Связь по Вашей мерке

Вы работаете в лидирующем финансово-промышленном холдинге. Или в крупном государственном учреждении. Или, возможно, в известном адвокатском бюро.

В любом случае, вне зависимости от размеров и профиля Вашей компании, Вам нужна индивидуальная корпоративная связь.

Фирменный тариф Вы можете приобрести на заказ только в МегаФоне и настроить его по индивидуальному профилю, необходимому Вашей группе, отделу, всей Вашей компании или холдингу в целом.

В комплекте Вы получите все возможности современной мобильной связи, включая самые новые предложения, разработанные нами специально для корпоративных клиентов.

Наше предложение подойдет точно под Ваш формат. Будьте уверены!

Лицензия NN[№] 10010, 13282, 14404, 15002, 15409, 15410, 15411, 15412, 16338, 20377 Министерства РФ по связи и информатизации.
Подробности – в офисах продаж. На правах рекламы.

 **МЕГАФОН**
Будущее зависит от тебя