



# тариф «ДОМАШНИЙ»

Мы стремимся к общению, но иногда сами ограничиваем себя. Может, мешает растерянность, стеснение или волнение...? Других препятствий просто нет.

Выгодная цена на исходящие внутри сети без абонентской платы. Новый тариф «Домашний» создан, чтобы не ограничивать свободное общение в домашней сети.

Лицензия №№ 10010, 13282, 14404, 15002, 15409, 15410, 15411, 15412, 16338, 20377 Министерства РФ по связи и информатизации. Подробности — в офисах продаж и обслуживания и на сайте [www.megafon.ru](http://www.megafon.ru). На правах рекламы.



**БРЭНД ГОДА / EFFIE 2006  
ГРАН-ПРИ**  
Репутация и доверие



**МЕГАФОН**  
Будущее зависит от тебя

Чем рискуют четыре инженера из компании «Спец...»  
Кто кого: «Амедиа» или «Леан-М»? с. 22  
Сколько сотрудников на самом деле нужно вашему бизнесу?

## Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успеха

№07 (190)

### Инвестиции бизнес-класса

[www.im.rencap.ru](http://www.im.rencap.ru)

7-44-55-66

«Финансовая компания 2006 года»  
по версии ИА «РБК»

90 млрд. рублей -  
активы под управлением\*

AAA – рейтинг  
«максимальной надежности» НРА

Лучшая доходность  
по ПИФам акций и облигаций  
за 2006 год\*\*

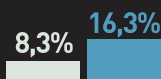
**Ренессанс**  
Управление Инвестициями  
Ваш личный финансовый менеджер



Елена Колчина,  
портфельный  
менеджер

## РЕНЕССАНС - ОБЛИГАЦИИ

Инвестирование в долговые инструменты позволяет получить доход выше, чем по банковским депозитам при сохранении средств ликвидными и лучшей диверсификации рисков. Основа нашей стратегии – анализ кредитных рисков, поиск перспективных эмитентов и активное управление портфелем.



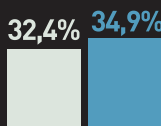
- Доходность ОПИФ облигаций «Ренессанс - Облигации» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Индекс Cbonds



Александр Крапивко,  
портфельный  
менеджер

## РЕНЕССАНС - СБАЛАНСИРОВАННЫЙ

Сбалансированные стратегии позволяют получить значительную часть роста рынка акций, сохраняя часть заработанного во время потрясений на рынке. Стратегия основана на тщательном выборе эмитентов для инвестиций и на управлении распределением по классам активов.



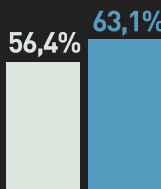
- Доходность ОПИФ смешанных инвестиций «Ренессанс - Сбалансированный» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Сбалансированный индекс РТС + Cbonds



Андрей Иванов,  
старший  
портфельный  
менеджер

## РЕНЕССАНС - АКЦИИ

Основной принцип управления портфелями акций – это анализ фундаментальных факторов, влияющих на стоимость как отдельных компаний, так и рынка в целом, что позволяет нам эффективно управлять рыночными рисками и снижать негативный эффект от рыночных коррекций.



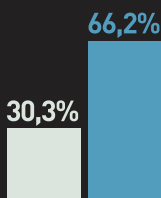
- Доходность ОПИФ акций «Ренессанс - Акции» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Индекс РТС



Евгений Минкин,  
портфельный  
менеджер

## РЕНЕССАНС - ПЕРСПЕКТИВА

Стратегия инвестиций в компании малой капитализации позволяет инвесторам реализовать потенциал роста компаний, которые выигрывают от процессов консолидации, улучшения прозрачности, смены управления и выхода на международные рынки капитала.



- Доходность ИПИФ акций «Ренессанс - Перспектива» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Индекс РТС2

Оформить заявки на приобретение паев можно в офисах управляющей компании, а также у ее агентов: компании «Алор», «Мастер Банка», «Московского Кредитного Банка», «Международного Московского Банка», «Русского Банка Развития» и «ВТБ 24». \*Активы под управлением приведены на 15 декабря 2006 года. \*\*Лучшая доходность ОПИФ акций «Ренессанс - Акции» и ОПИФ облигаций «Ренессанс - Облигации» за период с 31 декабря 2005 г. по 29 декабря 2006 г. по сравнению с доходностью ОПИФов акций и облигаций под управлением УК с дистанционным рейтингом надежности «AAA», присвоенным «Национальным рейтинговым агентством». «ООО «УК «Ренессанс Капитал». Лицензии ФКЦБ РФ №21-000-1-00141, ФСФР РФ №077-09401-001000. Правила зарегистрированы ФСФР РФ 18.08.2005 г.: ОПИФ облигаций «Ренессанс - Облигации» – №0386-78483614 (доходность за 3 мес. – 4,08%, 6 мес. – 8,41%, 1 год – 16,27%); ОПИФ смешанных инвестиций «Ренессанс - Сбалансированный» – №0389-7848377 (доходность за 3 мес. – 9,14%, 6 мес. – 11,90%, 1 год – 34,92%); ОПИФ акций «Ренессанс - Акции» – №0387-78483850 (доходность за 3 мес. – 17,11%, 6 мес. – 17,73%, 1 год – 63,07%); ИПИФ акций «Ренессанс - Перспектива» – №0388-78483695 (доходность за 3 месяца – 20,60%, 6 месяцев – 0,27%, 1 год – 66,18%). Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Правила доверительного управления паевыми инвестиционными фондами предусматривают применительно к расчетной стоимости инвестиционных паев надбавки при их выдаче и скидки при их погашении. Взимание надбавок (скидок) уменьшит доходность инвестиций в инвестиционные паи. До приобретения инвестиционного пая следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом. ООО «УК «Ренессанс Капитал» входит в группу компаний «Ренессанс Управление Инвестициями» с холдинговой компанией «Ренессанс Капитал Инвестмент Менеджмент Лимитед» («РКИМЛ»). Лицензия Комиссии по финансовым услугам Британских островов №МА04/0600. Адрес: Палм Гров Хаус, Роуд Таун, Тортолла, Британские Виргинские острова. РКИМЛ не осуществляет деятельности на территории России. Получить информацию можно по тел.: (495) 7-44-55-66 и на сайте www.im.rencap.ru.

# читайте в следующем номере

(в продаже с 5 марта)

## частная практика

Белорусский производитель «Савушкин продукт» всерьез собирается стать одним из лидеров российского молочного рынка – благодаря «инновационным продуктам со славянским акцентом»

## идеи

Чтобы не отстать от вечно убегающего вперед времени, крупные компании формируют целые подразделения, занимающиеся прогнозами на будущее

## лаборатория

Что бизнес способен дать бизнес-школам, кроме финансовой помощи? Преподавателей-практиков. Но проблем от них иногда больше, чем пользы

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

## Секрет фирмы



Чем рискуют четыре инженера из компании «Специальные системы и технологии» с. 28  
Кто кого: «Амедиа» или «Леан-М»? с. 22  
Сколько сотрудников на самом деле нужно вашему бизнесу с. 52

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№07 (190) 26.02 — 04.03.2007  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

## 3G

В России дан старт  
использованию сотовой  
связи нового поколения.  
Но много ли выиграют те,  
кто придет к финишу? с. 52

# КОМУ ЭТО NANO

К 2015 году объем мирового  
рынка продуктов, использующих  
нанотехнологии, достигнет \$1 трлн.  
Кто получит самый большой кусок  
такого огромного пирога с. 40

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006



## Audi A4 Business Edition.

Харизматичен. Успешен. Амбициозен.

Так автомобиль Audi A4 Business Edition характеризует своего владельца.

Кожаный салон, отделка деревом, ксеноновые фары, сервоотреник...

Все это – подтверждение Ваших побед в бизнесе.

Audi A4 Business Edition. Констатация успеха

### Специальное предложение на Audi A4 в комплектации Business. Ваша выгода – \$4000

**Официальные дилеры Audi в России:** Москва: Ауди Центр Север (495) 785 2727; АвтоСпецЦентр на Варшавке (495) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Ауди Центр Запад (495) 775 7772; Ауди Центр Москва (495) 797 9090; Ауди Центр Сити (495) 730 9988; Ауди Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Ауди Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Ауди Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Ауди Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург:** Ауди Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Ижевск:** Ауди Сервис Ижевск (3412) 91 2812; **Иркутск:** Байкал Моторс (3952) 266 397;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

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

**Ваш успех очевиден.**



**Казань:** АЦ Казань (843) 519 4884; **Краснодар:** Ауди Центр Краснодар (861) 999 0000; **Красноярск:** Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Набережные Челны:** Ауди Сервис Набережные Челны (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Ауди Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пермь:** Премьер (342) 213 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Ауди Центр Самара (846) 372 0000; **Сургут:** Автоуниверсал (3462) 77 4444; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (347) 292 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350

ВСЕ НОВОСТИ — В ЖУРНАЛЕ **Audi** MAGAZIN



## принципы

„Кто-то устает, кто-то сочтет, что у него уже есть три яхты и больше ничего не нужно. Долгосрочность партнерства не всегда определяется взаимным доверием“

Илья Юров 64

## в колонках

Трудоголик работает ради процесса. Лучше быть результатомоголиком — работать на результат. Еще лучше — победоголиком

Евгений Чичваркин 47

Если уравнение не сходится — может быть, стоит переместить слагаемые? Не исключено, что это приведет к удивительному результату

Константин Бочарский 46

Президенту придется «секвестировать» доходы либо «Газпрома», либо «Рособоронэкспорта». А это задача куда сложнее, чем выбор преемника

Александр Бирман 20

## в блогах 48

Маркетологи путают оригинальность, к которой им всегда следует стремиться, с искренности, на которую им не следует обращать внимания

Том Асакеп

## 06 почта

## 63 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические странички к журналу «Секрет фирмы»:

iOpe. Информационные технологии 19 марта  
Каталог (потребительские кредиты) 2 апреля  
Кабинет 16 апреля

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.  
Телефоны для справок:  
(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108

## частная практика

- 22 ПРОТИВОСТОЯНИЕ СТРАСТИ ПО СЕРИАЛАМ** Компания «Лан-М» продала контрольный пакет акций Sony Pictures. Это дает киностудии шанс потеснить лидера рынка сериалов — компанию «Амедиа»
- 28 ИННОВАЦИИ ТЕПЛЫЙ ПРИЕМ** Моду на теплые полы в России создали иностранцы. Но лидером в новом сегменте сумела стать марка «Теплолюкс», принадлежащая четырем инженерам из Подмоскovie
- 32 АДАПТАЦИЯ ТЯЖЕЛЫЙ СОСТАВ** Компания «Евросиб», один из крупнейших независимых железнодорожных операторов, в противостоянии с РЖД надеется выстоять благодаря развитию сети терминалов и расширению спектра логистических услуг
- 36 КОНКУРЕНЦИЯ МАКАРОНЫ ПРОДУЛИ** У отечественных производителей макаронных изделий практически не осталось путей для роста, равно как и шансов на продажу бизнеса

22

Грустная правда такова: «Солдаты» — едва ли не единственный оригинальный сериал, сумевший занять заметные позиции в списках зрительских предпочтений

## лаборатория

- 52 ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА ИГРА В МЕНЬШИНСТВЕ** Сколько человек работает в вашей компании? Все равно много. Ведь всегда есть возможность выполнить ту же работу меньшими силами. И хотя фонд заработной платы сократится, сотрудники останутся довольны
- 56 НОВЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ПОТЕРЯННОЕ ПОКОЛЕНИЕ** В России дан старт использованию сотовой связи нового поколения — 3G. «Секрет фирмы» решил разобраться, окажутся ли в выигрыше те операторы, которые придут к финишу первыми
- 60 GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE МАРКЕТИНГОВЫЙ УДАР** Во втором квартале второго этапа участники игры вплотную соприкоснулись с виртуальным рынком. И оказались не готовы к ажиотажу потребителей



52

«У меня собственный метод определять предел выносливости — он называется „пока не начнут пицать“»

## 08 дневник наблюдений

Зачем Владимиру Некрасову «Арбат Престиж» целиком / Как Алишеру Усманову удалось найти общий язык с украинскими миноритариями / Когда рубль перестанет расти / У кого «Мостелеком» будет переманивать интернет-клиентов / Как главе ЦБ аукнулись письма подозреваемого Френкеля / Ждут ли в Западной Европе «Объединенных кондитеров» / Каким образом Олимпиада-2014 взвинчивает цены на цемент / Почему капитал РОСНО не вывезет двоих / На какие грабли готовится наступить Федеральная налоговая служба / От чего корпоративным бройлерам в Подмоскovie жить легче, чем частным несущим / На чем приедут в Россию телевизионные брэнды Viacom / Когда рекламные акции себе дороже

## идеи

- 40 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ НЕВИДИМЫЙ РЫНОК** Корпорации спешат загладить разделить \$1 трлн — столько будут приносить к 2015 году продажи продуктов, созданных на основе нанотехнологий
- 44 WOW** LCD от краснодеревщиков и камнетесов / Домашний эспрессо сверхвысокого давления / Абоненты с трубкой и хвостом / Экзотические туры для филантропов
- 48 МЫСЛИ КОНТРОЛИРУЙ ВСЕ** Аккаунтабилитизм — новая страшилка для современной экономики, пережившей Enron
- 49 МЕТОДЫ ЛЕКАРСТВО ДЛЯ ФАРМАЦЕВТА** Как Франц Хумер спас концерн Roche от диверсификации
- 50 СВОЯ ИГРА ДЕНЬГИ ИЗ ПЕРЬЕВ** Порвав с журналистикой, Елена Рублева пытается привить клиентам вкус к поздравительным открыткам хенд-мейд по 200 рублей



# Мобильная интеграция

Офисные АТС Panasonic серии KX-TDA теперь работают с мобильными телефонами всех моделей и всех операторов как с внутренними абонентами



- мобильные телефоны регистрируются в памяти офисной АТС как внутренние абоненты
- звонки клиентов поступают на офисные и на мобильные телефоны одновременно
- в процессе разговора можно переключить собеседника с мобильного телефона на офисный
- сотрудник, звонящий в свой офис с мобильного телефона, автоматически получает права внутреннего абонента без ввода пароля и может звонить с мобильного через свой офис по междугородной связи

Помимо функции «Мобильная интеграция» новое программное обеспечение АТС Panasonic поддерживает DECT-роуминг и централизованную речевую почту для сети АТС.

**ЕКАТЕРИНБУРГ:** Связь-Сети (343) 216-25-00 | **МОСКВА:** Солярис (495) 788-89-01, Виктел (495) 231-44-01, МХМ (495) 234-03-00  
**САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** МТ-технологии (812) 331-77-80 | **КИЕВ:** МПТ-Технический центр (380-44) 455-53-44 | **АЛМАТЫ:** Sulpak Telecom (3272) 50-96-79

**БАРНАУЛ:** Галэкс (3852) 36-73-34 | **ВЛАДИВОСТОК:** Находка Телеком (4232) 26-61-95 | **ЕКАТЕРИНБУРГ:** Альфа-Телеком (343) 353-28-53 | **ИЖЕВСК:** Анята (3412) 43-10-42  
**КАЗАНЬ:** Кори (843) 295-22-22 | **КАЛИНИНГРАД:** Академия-97 (4012) 77-70-97 | **КРАСНОЯРСК:** СТБ (3912) 52-24-22 | **МОСКВА:** Альвис-сети (495) 795-39-55, Вэд Телеком (495) 455-97-00, Партия Сервисцентр (495) 787-70-16 | **НИЖНИЙ НОВГОРОД:** Интерком НН (8312) 74-00-00, МХМ (8312) 30-40-80 | **НОВОСИБИРСК:** Тест (3832) 10-60-10  
**ОМСК:** Компания «Новый Телефон» (3812) 53-45-61 | **ПЕРМЬ:** Кодар-Сервис (342) 219-60-60, Астром-Связь Пермь (342) 236-76-76 | **РОСТОВ-НА-ДОНУ:** Вольт (863) 262-46-78 | **САМАРА:** Вител-Самара (846) 270-54-54 | **САНКТ-ПЕТЕРБУРГ:** Микробит (812) 320-28-68 | **УФА:** Ассорти (3472) 55-75-75 | **ЧЕЛЯБИНСК:** Астром-Сервис (351) 796-32-89 | **АКТАУ:** Жастар (3292) 53-05-05 | **БАКУ:** Bakond-service (994-12) 465-54-54 | **ДНЕПРОПЕТРОВСК:** НПП Сервис-Центр (056) 744-67-66, Блиц-Контакт (056) 236-11-99 | **ЗАПОРОЖЬЕ:** Союз-Д (061) 220-95-39 | **КИШИНЕВ:** DCS Laboratory (373-22) 44-63-95 | **МИНСК:** Связьтехника (375-17) 284-69-04 | **ОДЕССА:** Телеком Сервис (048) 777-88-89 | **ХМЕЛЬНИЦКИЙ:** ЮС (0382) 70-33-15

# Секрет фирмы

№ 07 (190) 26.02 — 04.03. 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, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ  
**корреспонденты** СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, ВЛАД ГРИНКЕВИЧ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЖАННА ЛОКОТКОВА, АЛЕКСАНДР ОСТРОГОРСКИЙ, ВЛАДИМИР УСТИНОВ, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА, ОЛЬГА ШУЛАКОВА  
**тематические страницы «Юне. Информационные технологии»**  
 ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

## Редакционные службы

**главный художник** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**дизайнер** СОФЬЯ КАСЬЯН  
**фоторедакторы** ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГЙ  
**литературные редакторы** ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, ЕВГЕНИЙ ЯБЛОКОВ  
**корректоры** ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА  
**верстка** АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ  
**автор дизайн-проекта** ИРИНА ДЕШАЛТЫ

## 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, Куовола

## 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

Переписка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sfonline.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

## «Хочу поблагодарить вашего журналиста

Максима Котина за отличную статью про НР. Читаешь, и такое ощущение, что в руках книга, а не журнал. Стойкое ощущение, что побывал внутри компании и сам все увидел. Правда, про то, что засилье инженеров — это плохо, я не очень понял. Вроде бы НР крупнейший производитель принтеров, о чем ваш автор в самом начале честно пишет. После этого сарказм по поводу инженерного засилья и маркетологов, которые «рисуют упаковку», выглядит неубедительно. Компания-то — лидер. Может, так и надо? И еще, мне кажется, в статье слишком много Тома Питерса. Причем не только в этой: я уже несколько номеров подряд замечая, что Питерсы, Годины и прочие «гуру» часто мелькают в ваших текстах. Мне кажется, их пора отправить на свалку истории, поближе к Котлеру. Открывайте новые имена, как раньше вы открыли для многих того же Питерса. Философия бизнеса не стоит на месте».

Ашот Хачатурян-Бескаравайный, Барнаул

«Последняя миля»

сф №06(189) 19.02.2007

«Когда читаешь статьи про то, как на очередном рынке случился очередной коллапс, хочется по старой русской привычке спросить, кто виноват. А точнее, кто занес и по возможности сколько. Или — кто сколько попросил занести и не получил и устроил тот самый коллапс. Знаете, как принимались поправки к Налоговому кодексу, уравнивающие ставку акциза для водочников и слабоалкогольчиков? В первом чтении все было нормально, т. е. ставка была дифференцированной: для коктейльщиков в два раза ниже, чем для водочников. Неожиданно во втором чтении возникает единая ставка (для коктейльщиков она вырастает соответственно в два раза), через неделю третье чтение — никто ничего не успевает сделать. Что теперь говорят коктейльщики? Их, дескать, забыли посчитать. Да ерунда все это. Не верю, что такую операцию провернули случайно. Это же типичная разводка. Правильное у статьи в этом смысле название».

Борис Клепач, Сочи

«Разведенные коктейли»

сф №06(189) 19.02.2007

«Немного удивили выводы автора статьи о борьбе с хедхантерами. Почему-то он считает, что контрпредложения кандидатам — лучшее средство борьбы с «охотниками за головами». К сожалению, это не совсем так. Конечно, контрофферы — мощное тактическое средство удержания сотрудника. По нашему опыту, лишь самые упорные хантеры продолжают бороться за человека, которому мы делаем ответное предложение. Но в стратегическом плане таким людям грош цена. Человек, который один раз пришел к работодателю с оффером, заражается жадой легкой наживы. Он будет приходить снова и снова, в надежде получить повышение зарплаты. Мы всегда делаем ответные предложения, чтобы на время удержать человека, но при этом начинаем искать ему замену. Как только она найдена — увольняем его. Цинично, но лучше так, чем ждать, пока человек уйдет сам. Так что контрофферы разрушают доверие между работодателем и сотрудником».

Евгения, HR-менеджер, Москва

«Неволя пуще охоты»

сф №06(189) 19.02.2007

0%

# ПРИТЯГАТЕЛЬНЫЙ НОЛЬ

Теперь у вас есть выбор — от 0 % переплаты за автомобиль или от 0 % первоначального взноса от стоимости автомобиля. Это предложение по специальной программе автокредитования GM Finance поможет вам быстрее и на более выгодных условиях приобрести автомобили Opel, Chevrolet, Saab, Cadillac и HUMMER в салонах любого официального дилера.


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

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

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

[www.cadillac.ru](http://www.cadillac.ru)
**HUMMER**
[www.hummer.ru](http://www.hummer.ru)


GM Finance — совместная программа автокредитования General Motors и Альфа-Банка. Быстрое решение, минимум документов, максимальный срок кредита 6 лет, максимальный лимит 200 000 долларов США, единовременная комиссия 199 долларов США. 0 % переплаты за автомобиль означает, что сумма ежемесячных платежей при сроке кредита 1 год и первоначального взноса равна стоимости приобретаемого в кредит автомобиля. На более длительные сроки ставка по программе GM Finance от 9 до 9,5 % годовых по кредиту в долларах США. Подробнее о программе спрашивайте в салонах официальных дилеров Opel, Chevrolet, Saab, Cadillac и HUMMER, на сайте [alfabank.ru](http://alfabank.ru), в справочно-информационном центре Альфа-Банка (495) 78 888 78 (для Москвы), 8 800 2000 000 (бесплатно для регионов). ОАО «АЛЬФА-БАНК» самостоятельно принимает решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита. Генеральная лицензия № 1326 от 28.01.1998.

# дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять примеров → с18



Переплатив за акции своей компании вчетверо, Владимир Некрасов всем доказал ее высокую стоимость

**Основатель и глава розничной сети «Арбат Престиж» Владимир Некрасов вновь стал полным владельцем компании, выкупив 40% ее акций у ИК «Тройка Диалог» за \$400 млн.** ТЕКСТ: дарья черкудинова

## Престиж на тройку

Когда «Тройка Диалог» в 2004 году вошла в состав акционеров парфюмерно-косметической сети «Арбат Престиж», 40% акций ритейлера достались ей за \$100 млн. Компания должна была подготовить детище Некрасова к IPO, намеченному на 2006 год. По словам Владимира Некрасова, сотрудничество с «Тройкой» было плодотворным для компании: «„Тройка“ максимально нас структурировала, принесла новые системы организации работы, за два года практически полностью поменялся менеджерский состав». По информации «Тройки Диалог», выручка ритейлера с 2004 по 2006 год выросла в два с половиной раза и составила \$350 млн.

К запланированному для IPO сроку капитализация компании достигла \$1 млрд, годовой рост оборота — 44%. Но Некрасов отложил IPO да еще и избавился от инвестора. «Мы собираемся очень активно развиваться в будущем году и можем это сделать за счет внутренних ресурсов», — объясняет он свое решение.

В декабре 2006 года Некрасов обнародовал планы выхода на рынок Украины, где намерен открыть 60 магазинов к концу 2007 года. В России намечена мощная экспансия в регионы с открытием 300 магазинов к январю 2008 года.

Емкость российского парфюмерно-косметического рынка составила по итогам 2006 года \$7 млрд, предположительный рост в 2007-м — 12%. Для Украины этот показатель составил \$2 млрд, ожидаемый рост в 2007 году — 30%. Выкупая долю у «Тройки», Владимир Некрасов получает карт-бланш. «Этот шаг позволит ему упростить процесс принятия

решений, ускорить выход в регионы и адаптировать форматы магазинов с учетом региональной специфики», — считает Дмитрий Чумаков, генеральный директор Vector Market Research.

По мнению Чумакова, «Арбат Престиж» в ближайшем будущем займется разделением формата магазинов. Сейчас в сети присутствуют только гипермаркеты площадью от 1 тыс. кв. м. Ставку на формат «гипер» сделала «Тройка» — именно по ее инициативе в 2005 году была закрыта треть магазинов с меньшими площадями. «В регионах более рентабелен формат парфюмерных супермаркетов, большинство региональных рынков еще не готово к формату специализированных гипермаркетов, в них будет сложно обеспечить достаточную проходимость для эффективного функционирования», — считает Чумаков.

Если Некрасову удастся претворить в жизнь свои планы, капитализация компании к 2008 году может вырасти в несколько раз. Но 360 новых торговых точек — звучит слишком амбициозно. Независимый консультант на рынке косметики и парфюмерии Надежда Глотова скептически оценивает заявление Некрасова: «Это нереальные планы. Я не верю в то, что можно качественно развиваться такими темпами, да еще и на двух рынках». Чтобы выполнить обещание, компании нужно открывать по магазину в день. Выходит, Некрасов уже срывает сроки: к концу февраля должно быть открыто 65 магазинов, а появилось, по его словам, только десять. Из-за срыва планов «Арбат Престиж» может растерять инвестиционную привлекательность.

И не только по этой причине. «Выход такого акционера, как „Тройка Диалог“, снижает инвестиционную привлекательность компании», — убежден аналитик ИК «Финам» Сергей Фильченков. С ним согласна Надежда Глотова: «Некрасов — очень талантливый человек, но все решения принимает импульсивно. А любой инвестор имеет определенный план развития, видение стратегии». Впрочем, она не исключает и другую причину разрыва: «Сделка с „Тройкой“ могла быть лишь промежуточной оценкой бизнеса в интересах грядущего IPO».

Как бы то ни было, IPO компании в 2008 году проведет именно «Тройка Диалог». Не исключает Некрасов и привлечения стратегического инвестора. Так, «Арбат Престиж» мог бы стать выгодной покупкой для иностранных сетей. □



За два года мысль Алишера Усманова преодолела границы России

**Не договорившись с российскими игроками рынка черных металлов, Алишер Усманов решил создать крупнейший в СНГ конгломерат совместно с украинскими коллегами.** ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

## Начальник Донбасса

Партнеров для слияния Алишер Усманов (его состояние оценивается в \$7 млрд) искал в России долго и упорно. За два года бизнесмен провел переговоры практически со всеми крупными производителями металла — «Евразом», НЛМК, «Северсталью». Но наиболее логичным участникам рынка казался союз с Магнитогорским металлургическим комбинатом — тот испытывает острый дефицит сырья, а Усманову принадлежат крупнейшие в стране ГОКи — Лебединский и Михайловский.

В прошлом году Усманов основательно подготовился к возможному слиянию — «подчистил» активы, избавившись от недружелюбных миноритариев и переведя крупнейшие предприятия на баланс одной компании «Газметалл» (по оценкам аналитиков, в консолидацию активов металлурга вложил около \$2 млрд). В результате «Газметалл» стала ядром металлургической империи с достаточно прозрачной и понятной акционерной структурой. Основной пакет акций компании принадлежит Алишеру Усманову (50%), в роли миноритариев выступают двое его партнеров — Андрей Скоч (30%) и Василий Анисимов (20%). Казалось бы, ничто не мешает черным металлургам повторить «делку века», произошедшую в 2006 году в цветной металлургии, когда объединились «Русал», СУАЛ и Glencore.

Однако слияния все не происходило — мешали амбиции владельцев крупнейших металлургических компаний, не готовых уступать контроль над своими активами ради создания холдинга. «Зачем связываться со своенравными российскими игроками, которые не против союза, но хотят играть в нем главную роль? — рассуждает аналитик „Метрополя“ Денис Нуштаев. — Гораздо проще найти общий язык с украинскими

металлургами, готовыми смириться с ролью миноритариев».

И действительно, «оранжевые» страсти на Украине улеглись, политическая обстановка относительно стабильная, о деприватизации речь уже не заходит. Чем не преминул воспользоваться Алишер Усманов: на прошлой неделе он объявил о грядущем слиянии «Газметалла» с компанией Сергея Таруты и Виталия Гайдук Индустриальный союз Донбасса. «Кооперация с украинскими производителями — одна из приоритетных задач, и мы готовы ради этого не просто создавать СП, а становиться единым экономическим консорциумом», — говорится в официальном заявлении.

Объединенная компания может стать крупнейшей в СНГ — она в состоянии ежегодно выпускать 20 млн тонн стали и 40 млн тонн железорудного концентрата (сегодняшний лидер этого рынка, компания «Северсталь», выпускает 17,6 млн тонн стали в год). Условия сделки еще не определены, но скорее всего, «Газметалл» в объединенной компании будет играть роль первой скрипки: активы российской компании аналитики оценивают в \$10–12 млрд, а Индустриального союза Донбасса — в \$5–7 млрд. Получается, что доля «Газметалла» составит около 65%. Даже реализовав 15% объединенной компании в ходе IPO, которое металлурги собираются провести уже в этом году, россияне сохраняют контроль над холдингом.

Однако желание Алишера Усманова стать «номером один» на рынке — не единственная причина для слияния. «Газметалл» увеличивает свою инвестиционную привлекательность: если сейчас холдинг производит больше сырья, чем потребляет, то активы объединенной компании будут более сбалансированными, а маржа вырастет за счет производства продуктов с более высокой добавленной стоимостью.

Сговорчивость украинцев тоже объясняется просто — ИСД реализует масштабную инвестиционную программу объемом в \$3 млрд, благодаря которой к 2010 году собирается удвоить выпуск металла. Но компания уже сейчас испытывает дефицит сырья, а после удвоения объемов производства проблема станет еще более острой. «Сделка очень удачна для обеих сторон, — считает Дмитрий Скворцов, аналитик Банка Москвы. — Усманов с партнерами реализует свою давнюю мечту и получит контроль над крупнейшим производителем металла в СНГ, а украинцы могут рассчитывать на финансовую и сырьевую подпитку от „Газметалла“, одновременно снимая политические риски». Сергей Тарута и Виталий Гайдук станут совладельцами объединенной компании, покуситься на активы которой украинские власти уже вряд ли рискнут. □

**Алексей Улюкаев,**  
первый зампред  
Банка России  
→

”



**Укрепление рубля в 2007 году будет существенно ниже, чем в прошлом, и через два года в основном завершится**”

Причину этого эксперты видят в вероятном падении цен на нефть — на днях российское правительство даже понизило свой двухлетний прогноз с \$61 за баррель до \$55. Однако вряд ли рубль серьезно ослабеет в ближайшее время: его укрепление считается наиболее эффективным способом борьбы с инфляцией. А увеличивать ее на фоне выборов было бы как минимум неразумно.

**Сергей Калугин,**  
председатель  
совета директоров  
компании  
«Мостелеком»  
→

”



**\$188 млн инвестиций в «Мостелеком» оккупятся уже к 2011 году, и поможет этому услуга высокоскоростного доступа в интернет**”

Чтобы случилось так, как хочет Сергей Калугин, «Мостелекому» нужно поторопиться. Ведь более 30% московских домохозяйств (1,15 млн) уже выбрало себе провайдера. Не исключено, что компании придется переманивать клиентов у конкурентов — «Стрим», «Акадо» и «Корбина телеком», которым принадлежит львиная доля подключений в столице.



Желающих поделить цемент в преддверии Олимпиады становится все больше

**Цементная отрасль в России стоит на пороге бума: в ближайшее время в нее могут прийти \$4,5 млрд инвестиций.** ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

## Олимпийцев заляют цементом

Цены на цемент растут как на дрожжах: на 50% в 2005 году, на 20–30% в 2006-м. В итоге сейчас тонну основного строительного материала сложно купить меньше чем за \$70–80. А объемы производства увеличиваются всего на 10–13% в год, чего явно недостаточно. «Потребность в цементе у застройщиков гораздо выше, чем реальный объем производства, который обеспечивают российские заводы», — поясняет рост цен аналитик «Центринвест секьюритис» Андрей Рожков.

Неудивительно, что отраслью заинтересовались инвесторы. На прошлой неделе Федеральная антимонопольная служба сообщила, что получила запрос на согласование покупки 97% акций ОАО «Новоросцемент» от компании «Чевре инвестментс лимитед», представляющей интересы Льва Кветного. В прошлом году бизнесмен уступил свою 30-процентную долю в «Газметалле» Алишеру Усманову (сумму сделки аналитики оценивали в \$1,5 млрд) и сейчас, видимо, собирается инвестировать в цемент. Выбор «Новоросцемента» кажется очевидным: это второе по объемам производства предприятие в России, причем компания контролируется топ-менеджментом и не входит в состав крупных холдингов. К тому же она демонстрирует неплохие финансовые показатели: маржа EBITDA компании в 2005 году составила 31%, а в 2006 году — уже около 37%.

Участники возможной сделки пока не комментируют ее детали, но вряд ли контроль над предприятием обойдется Кветному дешево. В прошлом году актив уже пыталась купить компания Олега Дерипаски «Базэл цемент», но стороны не сошлись в цене. По оценке Андрея Рожкова, рыночная стоимость такого предприятия еще недавно составляла около \$630–670 млн, но сейчас его вряд ли уступят дешевле, чем за \$1 млрд. По мнению пресс-секретаря «Евроцемент групп» (лидер российского рынка с долей 42%) Сергея Мещерякова, это очень дорого, ведь в состав «Новоросцемента» входят устаревшие заводы, на модернизацию которых предстоит потратить еще несколько сотен миллионов долларов. Однако эту проблему может перевесить позитивный фактор — близость «Новоросцемента» к Сочи, в инфраструктуру которого в преддверии Олимпиады-2014 федеральные власти намерены вложить около \$12 млрд.

Впрочем, бороться за сочинский рынок Лев Кветной будет не в одиночестве: до 2011 года компания «Интеко» собирается вложить в развитие своих цементных мощностей \$3,8 млрд. Причем основные активы компании расположены неподалеку от «Новоросцемента», в том же Краснодарском крае. □

кто кого

## ЦБ в ответе за письма

На прошлой неделе прошли парламентские слушания, посвященные надзорной деятельности Центрального банка. Неожиданно для главы ЦБ Сергея Игнатьева регулятор был подвергнут жесткой критике. **текст: юлия гордиенко**

Похоже, письма банкира Алексея Френкеля, подозреваемого в убийстве главы ЦБ Андрея Козлова, в которых Френкель обвиняет Центробанк в коррупции, наконец прочли в Генеральной прокуратуре. Заместитель генпрокурора Александр Буксман объявил, что «ЦБ не обеспечивает надлежащую реализацию возложенных на него функций», а большинство нормативных актов ЦБ допускают двоякую трактовку, создавая почву для коррупции. Кроме того, как выяснилось в результате проведенной прокуратурой проверки, более полутора тысяч сотрудников ЦБ владеют акциями кредитных организаций, а это уже предпосылка для возникновения конфликта интересов. Председатель банковского комитета Госдумы Владислав Резник предложил функцию банковского надзора у ЦБ отобрать, возложив ее на не связанный с деятельностью Банка России орган. Первый зампредрправления ЦБ Геннадий Меликьян с предложением о разделении функций не согласился, сославшись на то, что для этого придется отменять законы о ЦБ,

банках и банковской деятельности, страховании вкладов и другие. Разговоры о лишении ЦБ надзорных функций ведутся еще с 2000 года, но безрезультатно. В том, что идея реализуема, банковское сообщество сомневается и сейчас. Президент Ассоциации российских банков Гарегин Тосунян теоретически согласен, что возлагать на ЦБ лицензирование, надзор, действия на валютном рынке и денежную эмиссию «не вполне адекватно». Но, говорит Тосунян, «практика в нашей стране такова: как только мы создаем дополнительный орган, он начинает дублировать функции уже имеющегося».

Если и переводить надзор в другое ведомство, считает заместитель гендиректора Агентства по страхованию вкладов Валерий Мирошников, надо делать это обдуманно, а не под влиянием эмоций, вызванных письмами Френкеля. Он добавляет, что реализовать идею в том виде, в котором предлагается сейчас, технологически сложно. В качестве примера удачного выведения надзора из состава функций ЦБ Мирошников приводит Польшу, где существует комиссия по банковскому надзору, объединяющая представителей Национального банка Польши, Минфина, администрации президента и парламента. Чтобы эта или подобная схема заработала, считает Тосунян, нужно изменить сам подход к надзору, который из «фактически репрессивного инструмента» должен превратиться в метод, обеспечивающий эффективное развитие банковского рынка. □

Спустя шесть лет после прихода в капитал РОСНО Allianz наконец решил выкупить компанию окончательно. Второй акционер, АФК «Система», взамен получил \$750 млн. **текст: павел куликов**

## Allianz настал

Покупка в 2001 году немецким страховым гигантом Allianz 45% акций РОСНО у АФК «Система» изначально подразумевала, что когда-нибудь останется лишь один акционер. Участие в капитале РОСНО двух корпораций, стратегией которых является работа с контрольными пакетами компаний, не могло длиться вечно. Однако РОСНО завершило приведение стандартов управления в соответствие с требованиями Allianz еще в 2003 году — а ситуация так и оставалась «подвешенной».

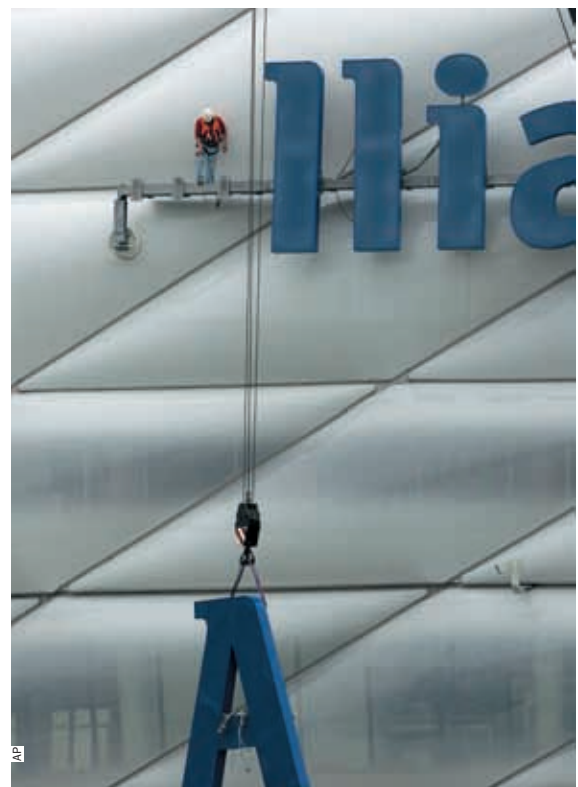
И даже когда год назад переговоры на эту тему наконец начались, они не избавили рынок от растерянности: на протяжении года Allianz то собирался выкупать акции «Системы», то изъявлял намерение вовсе выйти из бизнеса РОСНО. Один из этапов переговоров привел даже к тому, что председатель совета директоров «Альянс РОСНО. Управление активами» Ханнес Чопра, представлявший интересы Allianz, со скандалом покинул свой пост.

Очевидно, предметом споров была цена, запрошенная «Системой», — по некоторым данным, в итоге она выручила за 49,17% акций РОСНО \$750 млн. Неудивительно, что

Allianz долго не мог решиться на покупку: аналитики оценивают компанию в \$600–800 млн и считают, что за акции РОСНО Allianz переплатил вдвое.

АФК пока сохранила 3% акций РОСНО — на их покупку у Allianz есть опцион. По словам близкого к сделке источника, таким образом «Система» гарантирует сохранение условий обслуживания для множества своих «дочек», застрахованных в РОСНО. Сохранила для себя «Система» и ценные кадры: по условиям договора Леван Васадзе покинет РОСНО, чтобы занять одну из руководящих должностей в «Системе». Вместо него президентом РОСНО стал уже упомянутый Ханнес Чопра.

По мнению исполнительного директора агентства АМСКОМ Дениса Брызгалова, «РОСНО — компания того уровня, на котором смена акционеров уже не приводит к резкой смене политики». По некоторым оценкам, Allianz может решиться на масштабные вложения в региональное развитие. «Мы намерены развивать бизнес, в том числе на основных рынках ближнего зарубежья», — подтверждает Ханнес Чопра. «Мы готовимся к жесткой конкуренции», — говорит вице-президент «Ингосстраха» Илья Соломатин. □



Allianz пришел в РОСНО полностью



Теперь для малых заводов может оказаться выгоднее не разливать водку, по крайней мере официально

**Создавая производителям все более жесткие условия, государство может добиться обратного эффекта: добросовестные налогоплательщики уйдут в тень**

нижегородский «Хлебная слеза» и ростовский «Ламос» уже были вынуждены с этой целью заложить большую часть своего имущества.

Новые правила ФНС вполне вписываются в политику государства, которое стремится консолидировать алкогольную отрасль и за счет этого вывести ее из тени. «Через несколько лет должно остаться порядка 10–20 игроков, и пятерка лидеров будет контролировать 80% рынка», — прогнозирует директор по связям с общественностью холдинга «Веда. Объединенные компании» Сергей Москвин.

Конечно, производители могут подойти к выходу из создавшейся ситуации как к решению очередного экономического упражнения. «Здесь встает вопрос о более эффективном планировании, более точном производстве и более оперативной продаже», — считает Алексей Колесников. — Например, если ускорить оборачиваемость товара с шести месяцев до трех, это соответственно в два раза снизит потребность в финансовом обеспечении». Но основа ускорения оборачиваемости — отказ от производства менее ликвидных позиций. А львиная доля продукции региональных заводов является ликвидной потому, что приходится на нижний ценовой сегмент. Наиболее распространенная цена легально произведенной пол-литровой бутылки водки сегодня составляет в регионах приблизительно 70 руб. Вряд ли эту цену удастся удерживать в случае, если 36 руб. с бутылки государство возьмет сразу на условиях предоплаты.

Вероятнее, что большинство компаний не будут заниматься маркетинговыми изысками. В итоге, создавая производителям все более жесткие условия, государство может добиться обратного эффекта: компании, которые при иных обстоятельствах оставались бы добросовестными налогоплательщиками, предпочтут уйти в тень. «Сколько раз уже государство наступало на грабли чрезмерного ужесточения налоговой политики, когда повышение налогов автоматически приводило к резкому уменьшению налоговых поступлений, и снова готово наступить на эти грабли! — восклицает генеральный директор компании «Русский рецепт и К» Михаил Щербаков. — Мелкие производители, работающие под крылом местных администраций, могут легко справиться с проблемами — способами давно известными и ими опробованными». □

## Налоговики борются с производством нелегального алкоголя, требуя 100-процентную предоплату за акцизные марки. Но этим они могут подтолкнуть на «альтернативный» путь легальные компании.

ТЕКСТ: дмитрий крюков


### Упреждающее похмелье

«Первая мысль, когда мы увидели, что в формуле для расчета финансового обеспечения теперь нет коэффициента 10%, была: наверное, это опечатка», — делится впечатлениями генеральный директор ростовской компании «Регата» Алексей Колесников. Как правило, производители алкоголя имеют складские запасы на два-три месяца, то есть иссякнуть они должны к весне. Тогда-то решение Федеральной налоговой службы (ФНС), согласно которому с 31 декабря 2006 года предоплата за получение акцизных марок на производство алкоголя повысилась в десять раз — до 100%, и станет реальностью для всего рынка. Первыми о проблеме заговорили мелкие и средние региональные производители, поскольку им ее решение дастся особенно трудно.

Дело в том, что модель «деньги вперед» противоречит сложившейся рыночной практике. «По мере роста доверия между партнерами они все переходят на отсрочки платежа», — объясняет директор департамента информации

Союза участников алкогольного рынка Вадим Дробиз. — Производитель берет с отсрочкой платежа сырье, отдает товар в реализацию дистрибуторам, те везут в магазин, который платит не сразу, а через месяц. Все работают на чужих деньгах».

Теперь, по расчетам Дробиза, небольшой региональный завод — например, с объемом производства 400 тыс. дал водки в год — должен будет ежемесячно вносить налоговикам предоплату в размере 24 млн руб. С учетом же складских запасов и рассрочек сумма постоянно замороженных на счетах в налоговой инспекции средств неминуемо вырастет в несколько раз. Взять эти деньги особо неоткуда. Альтернативный вариант — предъявить налоговым службам банковские гарантии (ФНС готова зачесть их вместо предоплаты). По словам национального директора «Союз-Виктан Россия» Константина Попова, крупные производители необходимые ресурсы изыщут, а вот для более скромных компаний это может стать серьезной проблемой. Так, например, омский завод «Омсквинпром»,



# Ваш бизнес связан со звонками в другие города и страны?

## МТТ. Сократите расходы на междугородную и международную связь!

Воспользуйтесь услугами МТТ – оператора междугородной и международной связи, действующего во всех регионах России. Сократите расходы Вашей компании на телефонную связь при звонках с офисного телефона.

### Качественная связь

Услуги МТТ предоставляются на базе цифровой сети национального масштаба, имеющей точки присутствия во всех субъектах РФ.

### Выгодные тарифы

Тарифы МТТ для корпоративных клиентов позволят Вам ощутимо сократить расходы на междугородную и международную связь.

### Удобные варианты подключения

Вы можете воспользоваться услугами МТТ в режиме выбора при каждом звонке или по предварительному выбору.

Подробную информацию о порядке подключения Вашей компании к услугам МТТ и корпоративных тарифах для Вашего региона можно получить на сайте [www.mtt.ru](http://www.mtt.ru) или по телефонам: (495) 789-36-60, 8-800-333-77-33 (звонок бесплатный).



три вопроса

Председатель совета директоров «Объединенных кондитеров» Сергей Носенко намерен к 2009 году контролировать 63,5 тыс. торговых точек.



**«Секрет фирмы»:** «Объединенные кондитеры» подумывают о покупке сахарного завода и хотят самостоятельно закупать и перерабатывать какао-бобы в Африке. Зачем?

**Сергей Носенко:** Нам важно быть независимыми от производителей сырья. Появляется больше возможностей влиять на ценообразование. Мы рассматриваем также возможности приобретения площадок в Казахстане, Белоруссии, на Украине и в Западной Европе.

**СФ:** Собирается ли компания поставлять шоколад в те страны, где она до этого не присутствовала?

**СН:** Будет усилен экспорт в Западную Европу. В 2006-м мы продали там конфет и шоколада на \$15,6 млн, а в 2007-м планируется увеличить продажи до \$20 млн.

**СФ:** Новая стратегия подразумевает «единую систему дистрибуции». Что это значит?

**СН:** Уже сейчас во всех федеральных округах работают центры, контролирующие продажи в 49 тыс. торговых точек, но это лишь 30% от всех мест, где можно продавать шоколад. К 2009-му мы собираемся довести этот показатель до 54% и контролировать 72% продаж.



Skanska решила, что дешевле оставить российский рынок тем, кто привык к его специфике

## Крупнейшая строительная компания Skanska уходит из России из-за проблем с бизнесом: шведы так и не научились вести его по-русски.

ТЕКСТ: ольга шулакова

# То шведу — смерть

Четвертый в мире по объему строительства концерн уходит из России в связи с убытками. Как сообщили **СФ** в «Петербургстрой Skanska», на прошлой неделе были проданы последние незастроенные участки. По оценке директора «Besar Commercial Property Санкт-Петербург» Владимира Ядыкина, за выход из бизнеса шведы получили около \$30 млн.

Skanska открыла представительство в России еще в 1994 году, сразу объявив своей целью достижение лидерства на рынке. В 2002-м компания купила одного из крупнейших петербургских застройщиков — компанию «Петербургстрой». Skanska построила в Петербурге жилой квартал площадью более 100 тыс. кв. м в районе Шувалово-Озерки и еще несколько домов. Однако в общем бизнес не очень ладился: по оценке компании Besar, доля Skanska на петербургском строительном рынке составляла лишь порядка 10%. Компании постоянно не везло. Одной из громких историй стал проект по созданию технопарка Nova Park в 6 км от Зимнего дворца в Петербурге, оценивавшийся в \$500 млн. Спустя полтора года Skanska, по невыясненным до конца причинам, добилась от городских властей переоформления участка площадью 64 га на другую фирму, сняв с себя ответственность за проект.

Впрочем, секрет невезения может быть достаточно прост: Skanska была партнером компании IKEA и построила для нее к 2001 году два первых российских комплекса. Череда скандалов, связанных с этими строительствами, всем известна. И хотя IKEA официально почти не комментировала конфликты с местными администрациями, ее руководство не раз говорило о своей позиции «взяток не давать».

В самой «Петербургстрой Skanska» пояснили, что из-за соблюдения корпоративных стандартов ее бизнес в России оказался даже убыточным: например, в отличие от других застройщиков, Skanska нанимала рабочих только официально.

На рынке уход Skanska удивления не вызвал. «Если иностранная компания действует в России самостоятельно, на основе своих стандартов, то риски очень велики», — считает директор по развитию Bouygues Batiment International в России Юрий Зарубин. «В Skanska хотели получить высокую рентабельность, практически не рискуя», — отмечает Владимир Ядыкин. — Но в России так не получается».

Теперь, по словам исполнительного директора «Петербургстрой Skanska» Ирины Тригубович, Skanska сфокусируется на строительных рынках других стран, в частности, Польши и Чехии, где у нее получается занимать лидирующие позиции. □

**В Подмосковье зарегистрированы вспышки птичьего гриппа. Но, как утверждают в Россельхознадзоре, непредсказуема лишь судьба несушек на частных подворьях: на птицефабриках уже год как делают прививки.** ТЕКСТ: оксана царевская

## Вакцина для бройлера

На прошлой неделе в частных хозяйствах восьми подмосковных районов зафиксирован падеж птицы. Как установил Россельхознадзор, в двух случаях погибшие птицы были заражены H5N1 — азиатским вирусом птичьего гриппа.

Впервые этот штамм был выделен в 1997 году в Гонконге. Он считается особо опасным, так как инфицирует не только птиц, но и людей.

По данным Роспотребнадзора, начиная с 2003 года пандемии гриппа птиц охватила 59 стран. \$800 млрд — в такую сумму оценивал Всемирный банк в конце 2005 года потери, которые может понести мировая экономика от дальнейшего распространения птичьего гриппа. Только убытки стран Юго-Восточной Азии к 2006 году превысили \$10–15 млрд. Столь масштабные потери связаны в первую очередь с уничтожением до-

машней птицы (было ликвидировано более 150 млн голов), запретами на экспорт птицы и снижением ее производства для внутреннего потребления. В самых неблагополучных районах азиатского региона лишились работы до 20% работников птицефабрик и фермерских хозяйств. Спрос на продукцию птицеводческих хозяйств упал на 40–45%.

В России наиболее масштабная вспышка птичьего гриппа пришлось на 2005 год. В итоге, по словам главного санитарного врача РФ Геннадия Онищенко, российский потребитель перестал есть отечественную курятину, зато импорт куриного мяса из США в 2005 году по сравнению с 2004 годом увеличился на 9%. Но тогда, считает Онищенко, имела место инфляционная война. Чтобы повысить спрос на свою продукцию, операторам российского рынка мяса птицы даже пришлось объединиться против фобии птичьего гриппа. Произ-

водители и импортеры выделили на куриную PR-кампанию почти \$2,5 млн.

Пресс-секретарь Россельхознадзора Алексей Алексеенко заверил **СФ**, что сегодня отрасли ничто не угрожает. Вспышки заболевания обнаружены лишь на личных подворьях жителей Подмосковья. Птицефабрики же под постоянным контролем санитарно-эпидемиологических служб уже не первый год. Кроме того, последние полтора года промышленное производство кур функционирует в закрытом режиме — бройлеры не гуляют где попало и не общаются с посторонней птицей.

Оптимизм Россельхознадзору внушают и результаты федеральной кампании по вакцинации, начавшейся в 2006 году. «Если за полгода до внедрения вакцины мы потеряли 1,5 млн голов птиц, то за 11 месяцев после начала вакцинации — всего лишь 1,5 тыс.», — говорит Алексей Алексеенко. □



**СРЕДНИЙ  
БИЗНЕС**

**Программа кредитования среднего бизнеса.  
Гибкая тактика. Надежная стратегия.**

- овердрафт
- рефинансирование
- долгосрочное финансирование
- пополнение оборотных средств

**Москва (495) 721 2849**



**Райффайзенбанк -  
официальный спонсор**

Данные услуги доступны во всех регионах присутствия Райффайзенбанка и ИМПЭКСБАНКА. Информация об адресах и телефонах филиалов, а также о заявках на сайтах:

<http://www.raiffeisen.ru>  
<http://www.impexbank.ru>

**Райффайзен. Разница в отношении**

«Аудиторию MTV оттягивают не только наш главный конкурент „Муз-ТВ“, но и другие развлекательные каналы — СТС и ТНТ».

**СФ** №47 / 2004, стр. 20–27



**Телекоммуникационный гигант Viacom приступил к поиску партнера для проекта «MTV Россия», с помощью которого сможет вывести на российский рынок новые брэнды.** ТЕКСТ: дмитрий лисицин

## Троянский партнер

На прошлой неделе стало известно, что два совладельца «MTV Россия» — Viacom (54% акций телеканала) и фонд Russia Partners (46%) — ведут переговоры с «дочкой» «Тройки Диалог» Troika Capital Partners. Вероятнее всего, речь идет о продаже Troika пакета Russia Partners.

Вице-президент Viacom по корпоративным коммуникациям Карл Фольта подтвердил **СФ** информацию о переговорах, но отказался сообщить подробности. Участники рынка полагают, что Troika и Viacom обговаривают условия будущего партнерства.

«Для Russia Partners MTV — непрофильный актив, поэтому фонд хочет от него избавиться», — сказал **СФ** директор по телеизмерениям TNS Gallup Media **Александр Костюк**.

Похоже, речь идет о поиске новых путей развития MTV. Это дорогой, но неоднозначный актив. Сама компания оценивает себя никак не дешевле ТВЗ (\$550 млн), примерно так же полагают и аналитики, то есть пакет Russia Partners обойдется Troika примерно в \$250 млн. В пользу приобретения говорит и хорошо обозначенная аудитория. Но аудитория это довольно узкая (среднесуточная доля канала по России, согласно данным TNS Gallup, лишь около 1%) и к тому же не самая платежеспособная: значительную часть дохода MTV составляют SMS-голосования. В последнее время канал пытается расширить сферу влияния. «MTV явно хочет избавиться от имиджа канала, который просто крутит клипы», — говорит директор департамента развлекательных программ и телесериалов СТС **Вячеслав Муругов**. — В поисках новой аудитории они даже заходят на территорию СТС: в прошлом году запустили сериал „Клуб“, ставший по меркам MTV хитом».

Но изменения трудно донести до зрителя без хорошего партнера. «MTV имеет перспективы развития лишь в составе крупного холдинга, где возможна синергия с другими медийными активами», — говорит управляющий партнер Delta Private

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** «Мы не собираемся менять аудиторию, как это сделал в последние два года СТС. Мы останемся в своей аудиторной нише, но путем использования новых программных форматов будем поднимать свой рейтинг», — заявлял два года назад в интервью **СФ** гендиректор MTV Леонид Юргелас. В течение последних двух лет канал строго придерживался этой тактики, но решительного успеха она пока не принесла. MTV не только не смог догнать по дневной аудитории «Муз-ТВ», но еще сильнее отстал от своего основного конкурента.




**«MTV имеет перспективы развития лишь в составе крупного холдинга, где возможна синергия с другими медийными активами»**

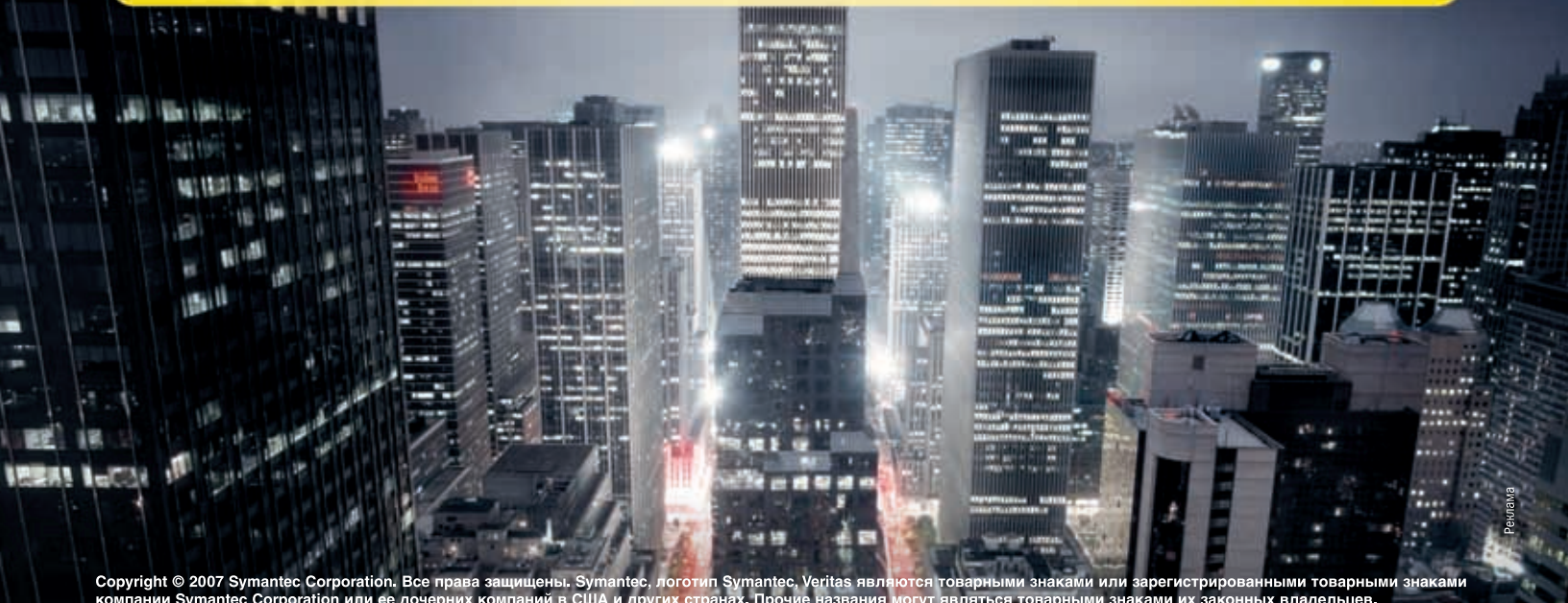
Equity Partners **Кирилл Дмитриев**. Импульсом для развития MTV стал бы вывод на российский рынок других продуктов Viacom (ей принадлежит более 20 медийных брэндов по всему миру). В прошлом году компания запустила в России музыкальный телеканал VH1. А в конце 2005-го «MTV Россия» объявил о намерении запустить канал «Ник: детское телевидение» (аналог Nickelodeon). Но в январе 2006 года MTV проиграл конкурс на пакет частот в 41 реги-

оне России телекомпания «Петербург — Пятый канал», и проект был заморожен.

Troika может стать «перевалочным» пунктом для «MTV Россия». «Скорее всего, фонд перепродает канал одному из медиахолдингов, например „Проф-медиа“, — считает Кирилл Дмитриев. В 2006 году «Проф-медиа» купил три телеканала: ТВЗ, Rambler TV и «2x2». По сведениям участников рынка, «Проф-медиа» проявлял интерес и к конкуренту «MTV Россия» — каналу «Муз-ТВ». □



Ваше предприятие связано с дистрибуторами,  
которые обслуживают клиентов,  
которые подключены к корпоративной компьютерной сети,  
через которую проходит нескончаемый поток данных, защищенных нашим  
программным обеспечением...  
что позволяет вашему предприятию всегда быть  
открытым для бизнеса.



Copyright © 2007 Symantec Corporation. Все права защищены. Symantec, логотип Symantec, Veritas являются товарными знаками или зарегистрированными товарными знаками компании Symantec Corporation или ее дочерних компаний в США и других странах. Прочие названия могут являться товарными знаками их законных владельцев.

**Программы, обеспечивающие безопасность, сохранность и доступность критически важной информации.** Никогда еще компьютерные сети не были так жизненно важны, как сегодня, – и при этом столь же уязвимы. Компания Symantec располагает опытом и решениями, помогающими защитить и в то же время сделать доступными информационные ресурсы любого предприятия. От резервного копирования и восстановления до информационной безопасности, от обработки и хранения данных до соблюдения ИТ-политики предприятия... мы обеспечиваем надежность каждого сегмента сети. Посетите сайт [symantec.com/confidence\\_ru](http://symantec.com/confidence_ru)

Confidence in a connected world.



## Когда рекламные акции приносили убытки

Эффективность рекламных акций во многом определяется их условиями. Порой чем привлекательнее они для потребителей, тем убыточнее для компаний.



№

1

### Большой куш.

Стремясь привлечь внимание к своему фонду, управляющая компания «Финам» сделала читателям журнала Forbes слишком дорогой подарок. В каждый февральский номер ежемесячника была вложена «золотая карта», которая соответствовала одному паю фонда «Финам Первый», то есть 3 тыс. руб. Учитывая, что тираж Forbes составлял 105 тыс. экземпляров, в общей сложности «Финам» был готов подарить 315 млн руб. Между тем активы всех ПИФов под его управлением на 1 января оценивались в 338 млн руб., а активы фонда «Финам Первый» — только в 196 млн руб. Накладка возникла потому, что изначально компания собиралась раздробить каждый пай на десять частей, но не учла, что процедура займет два месяца (она завершилась 21 февраля). Тогда как журнал поступил в продажу уже 8 февраля. В результате 406 человек успели получить большой пай, а «Финам» стал участником скандала. □

№

2

**Нереальные пользователи.** В 2004 году потребители охотно брали бесплатные SIM-карты МТС и «Вымпелкома» с бонусом \$5 на счете. За год операторы подключили 3 млн новых абонентов, общее количество SIM-карт в России достигло 37 млн. Но реальных абонентов, по данным ROMIR Monitoring, было не более 25 млн: почти все привлеченные клиенты переставали пользоваться карточками, как только на них заканчивались \$5. Теперь операторы подходят к раздаче телефонных чипов более избирательно: например, дарят их вместе с телефонами, купленными в определенных салонах, или предлагают карты абонентам конкурента, чтобы те смогли протестировать новые тарифы. □

№

3

**Starbucks-спам.** Американская сеть кофеен Starbucks пригласила 100 своих сотрудников отпраздновать 35-летие компании вместе с родственниками и друзьями бесплатной чашкой охлажденного кофе. Флаер, по которому можно было получить напиток, пришел работникам по электронной почте 28 августа 2006 года, и они тут же стали пересылать его своим знакомым. Через два дня компания спохватилась и свернула акцию. Но этим воспользовалась официантка Starbucks Келли Кокли, которая, оставшись без порции кофе, обвинила компанию в мошенничестве и выставила коллективный иск на сумму \$114 млн. Процесс пока не закончен. □

№

4

**Банк-маркетинг.** 2002 год компания «Русский продукт» закончила с чистым убытком 156,7 млн руб. Весной 2003-го она сделала ставку на сегмент растворимого кофе и в рамках промоакции вложила в 180 тыс. банок купюры номиналом 100, 500 и 1000 руб. Общая сумма «вложений» составила 7 млн руб., но потребительский спрос это простимулировало слабо. Вместо прогнозируемых 4% рынка в сегменте растворимого кофе доля «Русского продукта», по данным «Бизнес Аналитики», выросла всего до 3,5%. И в 2003 году убытки компании достигли уже 251,5 млн руб. □

№

5

**Джинсовая давка.** Компания Levi's решила отметить свое десятилетие на российском рынке остроумной маркетинговой акцией. 20 февраля 2003 года в течение двух часов в фирменном магазине Levi's джинсы 501-й модели продавались по 501 руб., тогда как обычно стоили около 3 тыс. руб. Магазин выделил 150 «льготных» пар, но желающих приобрести «родные» джинсы по такой низкой цене оказалось гораздо больше. В давке набившиеся в небольшой магазин 1,5 тыс. человек разбили несколько стеллажей, после чего руководство компании зареклось устраивать подобные мероприятия. По крайней мере, в России. □



# МЫ ЗНАЕМ ИЗ ЧЕГО «СТРЕЛЯТЬ ПО ВОРОБЬЯМ»!

Директ-маркетинг (ДМ) — один из самых эффективных способов организации продаж. Кроме того, это способ повысить продажи с минимальными затратами. О том, как известные компании делают свой бизнес более эффективным и выгодным с помощью ДМ, рассказывают генеральный директор компании «Ле Монти» **Николай Кругликов**, издатель журналов «Кадровое дело», «Sales business», «Директор по персоналу» **Кристина Виноградова** и генеральный директор агентства «Аккорд Пост» **Наталья Козлова**.

**С.Ф. Почему Вы решили использовать инструменты ДМ для оптимизации продаж?**

*Ле Монти*

**Н. Кругликов:** Мы хотим сделать модную и добротную обувь, одежду и другие товары более доступными для жителей малых городов и поселков России. Причем, доступными не только по цене, но и по месту проживания. Поэтому вполне логично, что с 1994 года компания «Ле Монти» использует преимущественно дистанционную торговлю. Ежегодное 20-ти процентное увеличение объемов заказов и благодарности от наших покупателей позволяют нам с уверенностью сказать, что мы не ошиблись.

**«АКТИОН»**

**К. Виноградова:** Известно, что целевые отрасли перестраивают свои маркетинговые программы с тотального воздействия на индивидуальные взаимоотношения с каждым покупателем. Издательский бизнес — не исключение. Для поддержания и увеличения числа подписчиков недостаточно просто выпускать качественное профессиональное издание. Необходимо налаживать эффективный механизм общения с читателями, способствующий долгосрочным отношениям с ними. Построить такие отношения прочно и экономично позволяют технологии прямого маркетинга.

**С.Ф. Как наиболее эффективно организовать директ-маркетинговую деятельность в компании?**

*Ле Монти*

**Н. Кругликов:** Зависит от поставленной перед Вами задачи. Нашей компании, например, важно, чтобы весь механизм доставки посылок работал экономично и не влиял на стоимость самих товаров. Несколько лет мы искали партнера, который способен проводить общероссийскую рассылку в соответствии с нашими строгими требованиями: эффективно, в сжатые сроки, с полным комплексом услуг, начиная от закупки товаров, их упаковки, конвертования, заканчивая доставкой клиенту, а если требуется — розыском посылок и обработкой возврата. «Ле Монти» остановило свой выбор на агентстве «Аккорд Пост». Надо сказать, что эффективность работы сервисной компании достигается не только благодаря высокой технологичности производства, но и за счет системного подхода к решению поставленных задач. Так, например, предложение «Аккорд Пост» по замене традиционного бумажного конверта на эргономичный полупрозрачный пакет из полимерных материалов (вид которого пробуждает желание познакомиться с его содержимым) позволило значительно повысить продажи.

**«АКТИОН»**

**К. Виноградова:** Эту непрофильную для нас сферу деятельности мы предпочитаем отдавать в руки профессионалов. Очень удобно: сервисное агентство быстро и четко выполняет поставленные перед ним задачи (выбор упаковки, подбор вложений, складирование, сортировка, печать персональной информации, доставка). Уже на протяжении нескольких лет работаем с агентством «Аккорд Пост», эффективная работа которых значительно снижает наши затраты.



**Н. Козлова:** Для большего удобства и оптимизации издержек наших клиентов с 1 января 2007 года мы открыли новый производственный комплекс в подмосковном городе Климовск, благодаря которому мы смогли значительно расширить возможности своего производства. Здесь, к примеру, заработал новый Call-центр, новый склад в месте производства на 4 000 паллета-мест, запустили две линии новой конвертовальной системы Buhrs, которая быстро перенастраивается с одной работы на другую и имеет возможность упаковки конвертов формата С4. Для того, чтобы эффективно организовать директ-маркетинг в компании, главное — постоянно двигаться вперед.

версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

# Не совсем понятно, что будет делать Сергей Иванов, если Дмитрий Пумпянский вдруг не сойдется в цене с тем же «Газпромом» ”



**т**руба зовет

Глава Трубной металлургической компании (ТМК) Дмитрий Пумпянский удостоился редкого по нынешним временам внимания со стороны властей предрежащих.

Не прошло и двух недель с тех пор, как Пумпянский вместе с другими олигархами ходил в Кремль, а уже сам Владимир Путин посещает входящий в ТМК Волжский трубный завод (ВТЗ) и терпеливо выслушивает лекцию бизнесмена о специфике трубопрокатного производства. Более того, визит главы государства на предприятие ТМК стал своеобразной инаугурацией новоиспеченного первого вице-премьера Сергея Иванова, который сообщил журналистам, что отныне по долгу службы опекает всю «реальную промышленность». И уже не важно, что всего лишь год назад Дмитрий Пумпянский чуть было не впал в немилость, поскольку во время поездок в Лондон якобы неоднократно встречался с Борисом Березовским. Зато находящийся в его подчинении ВТЗ является одним из основных потребителей продукции расположенного неподалеку металлургического завода «Красный Октябрь», контроль над которым недавно получил близкий к Иванову «Рособоронэкспорт». Как тут не посодействовать «развитию производств с высокой добавленной стоимостью»? Не зря же в правительстве с позапрошлой недели есть еще один первый вице-премьер, ответственный за придание экономике «более инновационного характера».

То ли Владимир Путин пожелал таким образом уравнивать аппаратные и финансовые возможности своих потенциальных преемников — Дмитрия Медведева и Сергея Иванова, заодно избавив последнего от необходимости разгребать не прибавляющие тому популярности армейские проблемы. То ли обнаружилось, что ставка на глобальную энергетическую экспансию под знаменем опекаемого Медведевым «Газпрома» наряду с очевидными плюсами имеет и существенные минусы. Ведь соответствующие амбиции России настораживают не только американцев, но и арабов. А то, как нефтяные шейхи ОПЕК ревностно оберегают свое «право первой ночи», наглядно продемонстрировал крах СССР. Советская империя не пережила обвала цен на нефть, вызванного сговором других игроков. И не случайно об «инновационных» кадровых перестановках стало известно буквально на следующий день после возвращения Путина из Эр-Рияда.

Беда лишь в том, что выпускаемые ВТЗ трубы покупают главным образом нефтяники и газовики. И не совсем понятно, что будет делать Сергей Иванов, если Дмитрий Пумпянский вдруг не сойдется в цене с тем же «Газпромом». Можно, конечно, привлечь в качестве арбитра Кремль. Но в таком случае Владимиру Путину придется собственноручно «секвестировать» доходы то ли «Газпрома», то ли (хотя и опосредованно) «Рособоронэкспорта». А эта задача в известном смысле гораздо сложнее, чем выбор преемника. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **Коммерсантъ**

## **Секрет фирмы**

ВСЕРОССИЙСКИЙ ФОРУМ

**29** марта **2007** года

Москва, отель «Holiday Inn Suschevsky»

### **АУТСОРСИНГ:**

### **СПОСОБ ОПТИМИЗАЦИИ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ ИЛИ НОВАЯ БИЗНЕС-ФУНКЦИЯ?**

ФОРУМ АДРЕСОВАН 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: плюсы и минусы в создании ценности. Россия и мировой опыт  
**Евгений Бойченко**, генеральный директор, **UFG**
- Внутренние сложности при передаче бизнес-процессов на аутсорсинг  
**Андрей Новицкий**, менеджеротдела бизнес - консультирования, **KPMG**
- Аутсорсинг, как инструмент решения стратегических задач компании
- Оценка экономической эффективности использования аутсорсинга: окупают ли себя затраты на услуги  
**Самойлов Юрий Владимирович**, генеральный директор, **Центр Аутсорсинга DATA FORT (IBS)**
- Практические аспекты содействия в организации аутсорсинга – цели, задачи, проблемы, риски  
**Иван Ладыгин**, старший менеджер, **Deloitte & Touche CIS**
- **Борис Рябов**, директор по стратегическому развитию и технологиям, **УК «Аптечная сеть 36,6»**
- Методики оценки рисков при передаче функций на аутсорсинг
- Особенности продвижения услуг аутсорсинга
- 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**

- Преимущества и риски аутсорсинга персонала в IT-проектах  
**Ирина Мазурова**, директор, «Персоналити» АйТи
- Аутсорсинг в области IT услуг: особенности практики разработки, развития и сопровождения комплекса информационных систем на единой платформе  
**Андрей Шпиленок**, заместитель коммерческого директора, «Аплана»

##### **Клининг, кейтеринг**

- Как экономить на содержании зданий с помощью аутсорсинга непрофильных видов деятельности  
**Алла Бородинкина**, заместитель генерального директора, **FACILICOM**

##### **Учёт, финансы, аудит**

- Аутсорсинг. Бухгалтерия уезжает – связь и контроль остаются  
**Надежда Фольмер**, директор, «Персональная бухгалтерская служба»  
**Елена Харитонова**, партнер, «Персональная бухгалтерская служба»

##### **Маркетинг, реклама**

##### **Банковские бизнес - процессы**

##### **Управление недвижимостью**

##### **Управление персоналом**

##### **Поставки, дистрибуция и логистика**

**Стоимость участия – 13 500 руб.** (без учета 18% НДС),

включает в себя раздаточные материалы, сертификат, обед, кофе-брейки.

## **НАШЕ СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

При регистрации до 28 февраля 2007 года скидка 20%

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

Для подписчиков изданий **ИД «Коммерсантъ»** предусмотрена **скидка 10%**

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru),  
или в интернете: [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru), раздел «Семинары» (зарегистрироваться).



МИХАИЛ СОЛОВЬЯНОВ

# частная практика

ПРОТИВОСТОЯНИЕ

инновации → с28  
адаптация → с32  
конкуренция → с36

В ФЕВРАЛЕ КОМПАНИЯ «ЛЕАН-М» ПРОДАЛА КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ SONY PICTURES. ЗА ДОЛГИЕ ГОДЫ СОПЕРНИЧЕСТВА У КИНОСТУДИИ ВПЕРВЫЕ ПОЯВИЛСЯ РЕАЛЬНЫЙ ШАНС ПОТЕСНИТЬ ЛИДЕРА СЕРИАЛЬНОГО РЫНКА — КОМПАНИЮ «АМЕДИА».

## Страсти по сериалам

текст:

дарья черкудинова

Двое из трех основателей продюсерского центра «Леан-М» — **Тимур Вайнштейн** и **Вячеслав Муругов** — в прошлом заядлые кавээнщики. Природная смекалка подсказала им: на рынке телесериалов, где плачут богатые и царствуют прекрасные няни, можно выделиться брутальными армейскими шуточками.

Сериал «Солдаты», который продюсирует третий учредитель, **Олег Осипов**, сопредседатель совета директоров «Леан-М», вышел в эфир на «Рен-ТВ» в 2004 году и стал для компании первым успешным «сериальным» проектом. Свежие идеи привлекли не только зрителей. В феврале этого года была завершена первая сделка между иностранным производителем и российской компанией. Sony Pictures Television International, входящая в Sony Pictures Entertainment, выкупила 51% уставного капитала «Леан-М» у учредителей. «Производить российский сериал американской компании сложно, они не знают наших реалий, вкусов публики. Оптимальный способ выйти на рынок — инвестиции в уже работающую компанию», — считает **Виктор Коломиец**, руководитель аналитического центра компании «Видео интернешнл» (ВИ).

Сделка может значительно повлиять на ход противостояния двух главных производителей российских сериалов: «Аме-

диа» и «Леан-М». Они создают похожий контент: драмеди (жанр комедия/драма, продолжительность серий около 50 минут) и ситкомы (получасовые мини-комедии, объединенные общими героями). Наиболее популярные проекты «Амедиа» — «Моя прекрасная няня», «Не родись красивой», «Кто в доме хозяин». У «Леан-М» — «Солдаты», «Счастливы вместе», «Папа на все руки». В 2006 году обе компании произвели примерно по 500 эфирных часов телесериалов. Общий объем рынка, по данным «Амедиа», составляет 2–2,2 тыс. часов. Соответственно, в «натуральном» выражении компании идут ноздря в ноздю, занимая по 25%. Однако когда речь заходит о деньгах, картинка становится иной: оборот «Леан-М» почти в два раза ниже, чем у «Амедиа» — \$40 млн против \$70 млн.

«Амедиа» удавалось продавать свои сериалы телеканалам по более высокой цене благодаря богатому бэкграунду и сотрудничеству с Sony Pictures. Теперь, по-

с23



Дешевые сериалы с незатейливыми студийными сценами скоро начнут вытеснять более дорогие, использующие натурные съемки

лучив Sony в акционеры, «Леан-М» надеется наверстать упущенное.

## Несчастливая семерка

СЕГОДНЯШНИЕ КОНКУРЕНТЫ не всегда работали в одной нише. Компания «Леан-ТВ» — предшественница «Леан-М» — вышла на рынок в 2000 году с серией специальных репортажей, сделанных по заказу ОРТ. До 2003 года компания производила телепередачи. «Мы делали практически все программы для „7ТВ“ и подняли канал на два пункта в рейтинге Gallup, еще у нас был проект на ОРТ „Возвращение домой“, „штучная“ работа», — вспоминает Олег Осипов. Впрочем, основным заказчиком «Леан-ТВ» все же был «7ТВ», и это сыграло в судьбе производителя программ роковую

роль. В 2003 году телеканал, для которого «Леан-ТВ» производила ток-шоу «Абсолютный слух», телепрограммы «Зарядка для страны» и «Награда за смелость», начал испытывать денежные трудности и отказался от дальнейшего финансирования программ. Сворачивая деятельность, «Леан-ТВ» понесла убытки. Точной цифры Осипов не называет, говорит лишь, что это была «не одна сотня тысяч долларов».

Случай с «7ТВ» навел Осипова и его коллег на мысль перейти с телепрограмм на сериалы. «Передачи снимать стало в какой-то момент невыгодно», — объясняет Олег Осипов. — Хорошо оплачиваются спецпроекты, реалити-шоу и «культовые» передачи, такие как КВН, «Что? Где? Когда?», «Времена». В основном же сериа-

лы обходятся каналам в несколько раз дороже телепрограмм.

Сегодня телеканалы готовы платить за одну серию драмеди или ситкома \$50–100 тыс. «Если вы снимаете масштабную интересную передачу, например „Звезды на льду“, которая привлекает много спонсоров, один ее выпуск может стоить даже дороже одной серии телесериала. Но на телевидении преобладают дешевые программы, каналы платят за них менее \$50 тыс., они выходят раз в неделю, а сериалы — каждый день», — так описывает финансовую привлекательность разных продуктов Вячеслав Муругов.

Кроме того, рынок сериалов сам по себе казался более привлекательным: он только начал формироваться, спрос был даже на не очень качественную продукцию. «На рынке царило некое благодушие, телеканалы были не всегда разборчивы, им надо было просто наполнить сетки», — вспоминает Сергей Данилян, главный редактор компании «Централ партнершип».

## Место встречи

ПОНЯТЬ, ЧТО СЕРИАЛЫ МОГУТ ПРИНЕСТИ более высокую прибыль, «Леан-ТВ» помог пример «Амедиа». Эта компания была создана в 2002 году Александром Акимовым, тоже, кстати, бывшим кавээнщиком.

### ДОСЬЕ

«АМЕДИА» основана в 2002 году Александром Акимовым. Оборот по итогам 2006 финансового года (с июля 2005-го по июль 2006-го) — \$70 млн. В 2002-м заключила договор с Sony Pictures на совместное производство сериалов «Бедная Настя», «Грехи отцов», «Моя прекрасная няня». Основные партнеры и заказчики — СТС, «Первый», «Россия», «Рен-ТВ». В 2006-м начала диверсификацию: выпустила ряд сериалов на DVD, занялась созданием телепрограмм, купила анимационную студию Gala.

«ЛЕАН-М» основана в 2000 году как компания по производству телевизионного контента — программ передач и спецрепортажей. В 2004 году вышла на рынок телесериалов с сериалом «Солдаты», снятым по оригинальной идее Вячеслава Муругова. С 2005-го по 2006-й увеличила объем выпуска продукции в 2,5 раза. Оборот по итогам 2006 года составил \$40 млн. В январе завершила сделку по продаже 51% своих акций Sony Pictures.

До 2002 года Акопов работал главным продюсером и генеральным директором телеканала «Россия» и заместителем председателя ВГТРК. Ему сразу же удалось заключить контракт с Sony Pictures. Дело в том, что Sony собиралась выходить на российский рынок, а «Амедиа» была готова внедрять голливудские методики. Кроме того, Акопов сотрудничал с Sony в свою бытность гендиректором «России» — покупал для канала права на показ фильмов.

«Амедиа» и Sony договорились о совместном производстве сериалов «Бедная Настя» и «Грехи отцов» (идею придумывала «Амедиа», а финансировала проекты Sony). Кроме того, компания Акопова купила у американцев лицензию на производство сериала «Моя прекрасная няня». Американские партнеры предоставляли оригинальные форматы, обучали технологиям съемок, а за это получали часть прибыли. По данным TNS Gallup Media на начало января 2004 года, «Бедная Настя» заняла пятое место среди телесериалов по размеру аудитории, ее рейтинг составил 5,7%. «Моя прекрасная няня» до сих пор идет на СТС, на конец декабря 2006 года ситком занимал седьмое место среди сериалов по размеру аудитории.

Совместным проектам «Амедиа» «Леан-ТВ» решил ответить самобытностью, женским историям — мужской правдой. Первый сериал компания запустила в 2003 году, это была комедия «Капитан Правда» про отряд особого назначения, снятая по заказу «Рен-ТВ». В «Леан-М» не сообщают, как изменились показатели компании после перехода на производство сериалов. Но, похоже, значительного улучшения не произошло: сколько-нибудь заметных рейтингов первенец «Леан-ТВ» не завоевал. После двенадцати серий «Капитан» скончался.

Однако неудачный опыт не охладил пыл преследователей Акопова. Вячеслав Муругов, выпускник Тверского суворовского училища и Пензенского высшего артиллерийского училища, придумал и спродюсировал новый сериал про армию.

«Я сам строил „Солдат“», — говорит Осипов и показывает ладони. Визуализированный курс молодого бойца «Леан-М» (так стала называться «Леан-ТВ» в 2004 году) удалось продать тому же «Рен-ТВ».

Правда, наученный горьким опытом, телеканал согласился покупать одну серию на 40% ниже среднерыночной цены. Пришлось экономить: сериал снимали в воинской части, а не в павильоне, и из изве-

**«На телевидении преобладают дешевые программы, каналы платят за них менее \$50 тыс.; они выходят раз в неделю, а сериалы — каждый день»**

стных актеров приглашен был только один — **Борис Щербаков**. Но несмотря на это «Солдаты» в августе 2004 года получили седьмое место в десятке лидеров и рейтинг 5,4%. Армейскую тему компания не оставляет до сих пор, в эфир уже вышло 200 серий, снято еще 223, а в марте на экранах появится комедийный сериал «Прапорщик, е-мое!».

«Солдаты» попадают в десятку лучших сериалов за неделю в рейтинге TNS Gallup Media почти каждый месяц. Правда, максимальный рейтинг, до которого смог «дослужиться» сериал, — 9,9%. По сравнению с сериалом «Не родись красивой» (производство «Амедиа» совместно с Sony Pictures), эти цифры не очень впечатляют. История про Катю Пушкареву с сентября 2005 года по июль 2006 года не покидала пятерку лидеров. Максимальный рейтинг сериала «Не родись красивой» до конца мая 2006 года составил 14,4%.

Грустная правда российского рынка сериалов такова, что «Солдаты» — чуть ли не единственный на сегодняшний день оригинальный продукт отечественных кинокомпаний, который смог занять сколько-нибудь заметные позиции в списках зрительских предпочтений. Его успех пока повторил только сериал «Кадетство» производства компании «Киноконстанта». Другие сериалы «Леан-М», например «Золотая теща», не повторили успеха «Солдат». Так что компании пришлось расстаться с мечтой о самобытности и опять пойти по стопам «Амедиа», в состязании с которой «Леан-М» так и не смог добиться заметных успехов.

В 2006 году «Леан-М» занялась производством адаптированных комедий. На канале ТНТ состоялась премьера ситкома «Счастливый вместе», произведенного совместно с Sony. «Леан-М» возлагает на него большие надежды. По данным TNS Gallup Media, в ноябре 2006 года ситком оказался на седьмом месте среди самых популярных сериалов. Сейчас «Леан-М» снимает еще 100 серий комедии.

## Шах и мат

МЕЖДУ ТЕМ КОНКУРЕНЦИЯ между двумя компаниями разворачивалась не только за зрителя, но и за инвестора. На этом поле

### НОУ-ХАУ

**Чтобы удержать лидерство на рынке телесериалов, компания «Амедиа»:**

- начала строительство собственного кинокомплекса со съемочной площадью 10 тыс. кв. м;
- продала 50% своих акций Access Industries Леонарда Блаватника;
- создала собственную школу сценаристов.

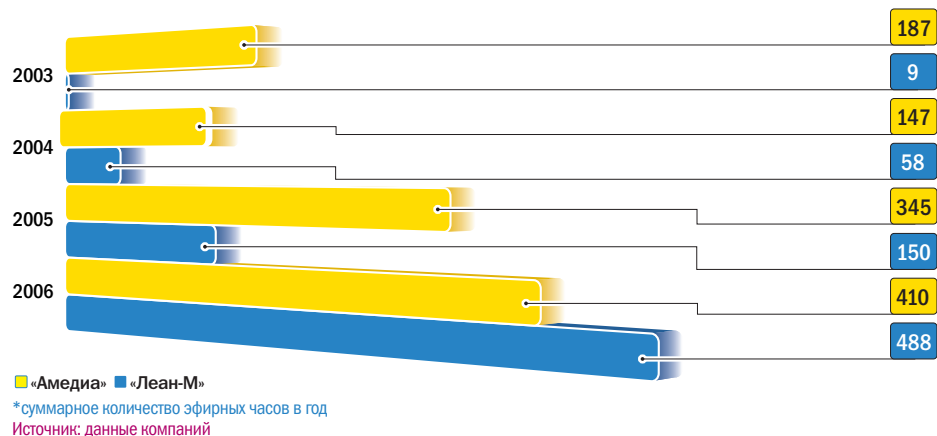
**Чтобы потеснить конкурента, компания «Леан-М»:**

- продала 51% акций телевизионному подразделению компании Sony Pictures;
- осенью 2006-го приобрела компанию «Актерский сервис», чтобы предоставлять услуги актеров на аутсорсинг;
- готовит ряд проектов «по следам» сериала «Солдаты».

### РЫНОК

НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ТВ-контента с начала 1990-х преобладали сериалы иностранного производства. В 2002 году ситуация начала меняться, телеканалы стали отдавать предпочтение российским сериалам. На рынок вышла компания «Амедиа», в 2002 году компания United Multimedia Projects показала сериалы «Неудача Пуаро» и «Приключения мага», в 2001 году была создана компания «Феникс-фильм» (сериалы «По имени Барон», «Линия защиты»). Рынок начал динамично развиваться, в 2006 году российские каналы показали около 2 тыс. часов сериалов (\$300 млн в денежном выражении). По мнению участников рынка, это максимальный объем — теперь компании предпочитают работать с более дорогостоящими проектами (цена серии до \$200 тыс. вместо нынешних \$50–100 тыс.). Такие сериалы будут располагаться в сетке вещания вертикально (один-два раза в неделю), а не горизонтально (каждый день). «Леан-М» уже анонсировала два вертикальных сериала на канале НТВ: «Бешеная» и «Платина». Подобные проекты готовит и «Амедиа». В этом году наметилась еще одна тенденция: кинокомпании начинают снимать сериалы за собственные деньги, а затем продавать контент каналу. Раньше съемки финансировались телеканалом-заказчиком, ему же принадлежали права на продукт.

## «Леан-М» уходит в отрыв объем произведенных сериалов\*



«Амедиа» тоже сняла первые сливки. В январе 2005 года Александр Акопов продал Access Industries **Леонарда Блатватника** 50% акций своей компании за \$45 млн. С помощью Блатватника «Амедиа» стала обзаводиться материальными активами. В 2005 году \$40 млн из \$45 млн пошли на строительство киностудии в центре Москвы, и только \$5 млн компания направила на создание программных продуктов. В 2006 году началось строительство еще одного кинокомплекса в Подмоскowie. Блатватник собирается инвестировать в этот проект \$50 млн в течение нескольких лет.

«Леан-М» такими масштабными вложениями похвастать не могла, и своих съемочных площадок у компании не было. В ответ она решила потеснить конкурента с главного сериального плацдарма — СТС. Для «Амедиа», которая до сезона 2005–2006 года присутствовала на СТС практически в одиночестве, этот телеканал имел стратегическое значение — на него приходилось 40% всего объема производства компании.

Но вот в январе 2006 года Вячеслав Муругов стал директором департамента развлекательных сериалов СТС. Результат не заставил себя ждать: «Леан-М» сняла для СТС два сериала: ситком «Папа на все руки» — совместно с Buena Vista International Television (подразделение компании Walt Disney) — и комедию «Петя великопный» — совместно с Sony. Последняя заменила сериал «Не родись красивой», но ее рейтинг оказался вдвое ниже рейтинга предшественника (около 3%), и проект быстро свернули.

По словам **Тимура Вайнштейна**, генерального продюсера «Леан-М», неудача ни-

как не повлияла на отношения компании с Sony и СТС. Он не раскрывает конкретных цифр (бюджеты каналов и программные сетки на следующий сезон, который начнется в сентябре 2007 года, еще не утверждены), но уверяет, что на СТС, ТНТ и «Рен-ТВ» продукции «Леан-М» будет в несколько раз больше, чем сейчас — на СТС недавно закончился сериал «Папа на все руки», на ТНТ продолжает идти «Счастливы вместе». За новыми талантами «Леан-М» обратилась к той же «Амедиа» — летом 2006 года от Акопова в «Леан-М» перешло несколько сценаристов.

На этом компания не остановилась. В январе 2007 года у нее тоже появился мощный союзник: компания закрыла сделку по продаже 51% акций Sony. Правда, учитывая разницу в обороте, «Леан-М» и здесь уступил конкуренту. Если Акопов продал неконтрольный пакет за \$45 млн, то сделка «Леан-М» с Sony оценивается в \$30 млн.

Что ждет «Амедиа»? В прошлом году глава этой компании сохранял спокойствие. «Наш оборот останется неизменным, просто СТС стал богаче и теперь может позволить себе покупать продукцию и у других студий», — говорил Александр Акопов **СФ** (см. **СФ** №31/2006). Что касается отношений с Sony, то и сейчас **Егор Яковлев**, директор по продажам и маркетингу «Амедиа», уверяет, что они останутся такими же теплыми: «Мы будем очень активно сотрудничать с Sony. Сейчас мы совместно работаем над несколькими проектами». Вячеслав Муругов подтверждает, что сотрудничество «Амедиа», Sony и СТС не прекратится. СТС заказал «Амедиа» адаптацию сериа-

ла Suddenly Susan компании Warner Bros. (по-русски будет называться «Вся такая внезапная»). «„Леан-М“ просто не сможет производить весь контент для СТС, — говорит Муругов. — Чтобы удовлетворить все потребности канала, мы прибегаем к услугам „Амедиа“ и других телекомпаний. Например, сериал „Кадетство“ для СТС снимает „Киноконстанта“».

Но, похоже, «Леан-М» все-таки удалось изменить расклад на рынке, усилив влияние на СТС и получив в акционеры Sony Pictures — а вместе с ней доступ к финансированию и богатому опыту выпуска сериальной продукции. Впрочем, «Амедиа» рассчитывает взять реванш. «Нам очень интересен рынок телепрограмм. Мы оцениваем его примерно в \$1 млрд — втрое больше сериального», — говорит Егор Яковлев.

Время для диверсификации «Амедиа» выбрала удачное — рынок сериалов уже близится к потолку, по крайней мере по объемам производства. А независимых игроков на рынке телепрограмм практически нет — пока телекомпания осваивали сериальный бизнес, программы продюсировали сами каналы. В следующем сезоне на «Рен-ТВ» должна стартовать первая телепередача производства «Амедиа» — информационно-развлекательная программа «Вечер с Тиграном Кеосаяном».

«Леан-М» скептически относится к планам конкурентов закрепиться на рынке телепередач и считает, что «Амедиа» не избежит проблем, с которыми когда-то столкнулась «Леан-М»: большая себестоимость и конкуренция с самими телеканалами. Однако независимые эксперты настроены более оптимистично. «Сериальный показ не лучший способ собрать лояльную аудиторию на канале. Аудитория движется вместе с этим сериалом. Вот нравился ей „Не родись красивой“ — и она смотрела СТС, а как только сериал закончился — ушли зрители. Создают аудиторию программные проекты, такие как реалити-шоу или „Поле чудес“. Компания будет успешна на рынке программ, если ей удастся создать что-то подобное», — уверен Виктор Коломиец.

Сможет ли «Амедиа» предложить телеканалам уникальные программные продукты, вряд ли знает и сам Александр Акопов. Очевидно одно: выбор Sony в пользу «Леан-М» практически уравнил соперников в силе. Тем более интригующей будет развязка в этом самом главном сериале российского рынка «Мыльные оперы». **СФ**



# Неповторимый **Weekend** за 45 рублей

Каждую пятницу: премьеры, события,  
рестораны, дорогие удовольствия, shopping  
Теперь в свободной продаже

**Коммерсантъ**

МОДУ НА ТЕПЛЫЕ ПОЛЫ В РОССИИ СОЗДАЛИ ИНОСТРАНЦЫ. НО ЛИДЕРОМ В НОВОМ СЕГМЕНТЕ СУМЕЛА СТАТЬ МАРКА «ТЕПЛОЛЮКС», ПРИНАДЛЕЖАЩАЯ ЧЕТЫРЕМ ИНЖЕНЕРАМ ИЗ ПОДМОСКОВЬЯ. ОДНАКО ИНТЕРЕС К ВЕНЧУРНЫМ ПРОЕКТАМ, ВОЗМОЖНО, БУДЕТ СТОИТЬ КОМПАНИИ МЕСТА В ПЕРСПЕКТИВНОЙ НИШЕ. **текст: николай гришин**

# Теплый прием



Доверяя монтаж покупателям, «Теплолюкс» рискует репутацией — некачественно установленный пол греет плохо

## ДОСЬЕ

ООО «СПЕЦИАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ И ТЕХНОЛОГИИ» (ССТ) появилось в 1991 году. Собственниками компании являются ее топ-менеджеры.оборот в 2006 году составил около 1,1 млрд руб. (в 2005-м — 650 млн руб.). По собственным оценкам компании, ССТ занимает 48% рынка теплых полов (торговые марки «Теплолюкс», «Национальный комфорт»), 80% рынка антиобледенительных систем («Теплоскат» — продукт для обогрева кровли, «Теплодор» — для открытых площадок, тротуаров и пр.), 40% рынка обогрева промышленных объектов («Тепломаг»). Помимо этого компания выпускает защиту от протечек воды «Нептун», компоненты для «умных» домов и т. д. Также ССТ занимается инженеринговыми проектами в сфере обогревательных технологий. К примеру, недавно по заказу ГУП «Мосгортранс» компания разработала подогрев для стрелок трамвайных рельсов, а для стадиона «Лужники» — инновационную антиобледенительную систему из бетонных плит. В прошлом году ССТ создала СП с немецкой компанией Bartes и вышла на новый для себя рынок систем промышленной безопасности.

Директор ООО «Специальные системы и технологии» (ССТ) **Михаил Струпинский** может подрабатывать экскурсоводом. Про многие московские достопримечательности он знает вещи, которые почти никому не известны.

Оказывается, крышу Гостиного Двора спасает от обледенения теплый ручей, который течет по специальному желобу из одного конца чердака в другой. Особенности конструкции здания таковы, что без специфического обогрева с крыши скатывались бы ледяные глыбы. А служба караульных около Вечного огня стала комфортнее, когда плиты под их ногами начали обогревать. Струпинский может рассказать, почему чиновники мэрии Москвы и депута-

ты Московской городской думы не опасаются, что на их головы свалятся сосульки, а на тротуарах Манежной площади никогда не лежит снег. Все дело в обогревающих кабелях, производимых ССТ.

Всего месяц назад, в январе 2007-го, компания запустила в Мытищах крупнейший в Европе завод по изготовлению кабелей и другой обогревающей техники, удвоив свои мощности (раньше производство размещалось на арендуемых площа-

дах). Теперь ССТ строит грандиозные планы — избавиться от снега и льда чуть ли не половину Москвы. По данным мэрии столицы, уже сейчас подогреваются 140 подземных переходов, а в обозримом будущем без работы рискуют остаться дворники многих центральных улиц.

Но основные деньги приносят вовсе не громкие проекты по обогреву столичных достопримечательностей, переходов и тротуаров, хотя ССТ и принадлежит около 80% российского рынка антиобледенительных систем. Компания известна прежде всего маркой теплых полов «Теплолюкс», занимая около половины этого рынка, а сейчас, кроме того, активизиру-

ется на промышленном направлении: ей уже удалось занять 40% российского рынка обогрева нефтепроводов и емкостей для хранения нефтепродуктов. Именно промышленные инновации, по замыслу Струпинского, станут локомотивом роста компании в ближайшем будущем.

## Привет из космоса

В СЛУЧАЕ С МИХАИЛОМ СТРУПИНСКИМ инженер — это почти диагноз. Он закончил МГТУ имени Баумана с красным дипломом, а диссертацию начал писать еще в студенческие годы. После вуза в 1984 году Струпинский пошел работать по специальности в мытищинское ОКБ кабельной промышленности и параллельно учился в аспирантуре. В ОКБ он занимался системами связи для космических кораблей и даже получил несколько патентов.

В начале 1990-х финансирование ОКБ стало сокращаться, и инженер Струпинский вместе с коллегами задумался, как можно применить знакомые технологии в более приземленной сфере. Выход ученые нашли неординарный — производство из кабелей теплых полов. «Мы работали на стыке многих отраслей. Что такое греющий кабель? Электротехническое изделие — да. Строительный материал? Безусловно. Но кто занимался этой технологией? Да никто! — говорит Струпинский. — В СССР обогрев полов считали полным развратом, пригодным только для загнивающего капитализма».

Тем не менее спрос уже зарождался: российские граждане, побывавшие за границей, узнали о технологии, которая в Европе используется еще с 1950-х годов. Многие захотели иметь теплые полы в своих квартирах. Этим и воспользовались начинающие бизнесмены, которые в 1991 году открыли ООО ССТ на арендованных у родного ОКБ площадях. Партнерами Струпинского стали его коллеги — коммерческий директор **Алексей Ежов**, технический директор **Николай Хренков** и финансовый директор **Ольга Шмелева**.

Качество первых образцов не впечатляло: инженеры все-таки специализировались на системах связи, а не на обогревающих кабелях. «По продукции ССТ было видно, что собирают ее вручную на коленке», — вспоминает руководитель отдела продаж по Московской области филиала датской компании DEVI (лидер мирового рынка) **Алексей Терешин**.

Однако у ССТ была фора: иностранцы тогда не имели в России собственных фи-

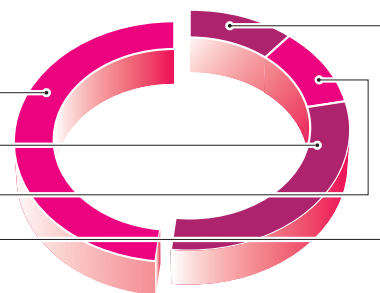
## Жаркая конкуренция доли крупнейших игроков на российском рынке теплых полов

48,2 «Теплолюкс»

30,0 DEVI

10,7 Ceilhit

11,1 Другие



Источник: компания ССТ

лиалов и налаженных каналов сбыта, и спрос удовлетворялся хаотичным импортом. Естественно, ни о качественной установке полов, ни о сервисном обслуживании речь не шла.

Сделав ставку на гарантийное обслуживание и развитие дилерской сети, ССТ смогла довольно быстро заработать первоначальный капитал, а к середине 1990-х наладить промышленное производство и подтянуть качество. «Наши первые клиенты ходили в малиновых пиджаках и коротко брили затылки, они деньги не считали, — вспоминает Михаил Струпинский. — Рентабельность чудовая была — до 800%. Это позволяло нам инвестировать деньги в развитие бизнеса».

## Кризис во благо

ИНВЕСТИЦИИ НЕ ПРОПАЛИ ДАРОМ: тому, кто хочет установить у себя дома теплые полы, пройти мимо продукции ССТ просто не удастся. Дилерская сеть компании сейчас охватывает 250 городов. «ССТ удалось быстро построить самую широкую сеть продаж на этом рынке», — признает заместитель директора по реализации ООО «Чуваштеплокабель» **Сергей Яшин**.

Но это сейчас, а в первое время покупателей у ССТ было немного. Настоящий бум начался лишь в 1996 году, когда официальные представительства в России открыли основные конкуренты ССТ — датская DEVI и испанская Ceilhit, позднее к ним подтянулись норвежская Nexans, шведская Kima и др. Благодаря рекламной активности иностранцев спрос на теплые полы начал расти на 100% в год (сейчас — не более 10–15%).

Инженеру-производителю Михаилу Струпинскому пришлось срочно перекалвалифицироваться в маркетингологи. «Когда западные коллеги всерьез занялись российским рынком, началась настоящая

борьба», — рассказывает директор ССТ. Компания стала продвигать бренд «Теплолюкс» в массы, размещая рекламу на ТВ и радио. Но отдача оказалась невысокой. «Тогда мы решили перевести рекламные бюджеты с федерального уровня в регионы, стали активно продвигать бренд в местах продаж», — поясняет Струпинский. В конце 1990-х ССТ провела исследование предпочтений потенциальных потребителей. Выяснилось, что известность бренда важна для 44% потребителей, но основными факторами выбора теплого пола являются все-таки цена (83% опрошенных) и гарантия (87%). Логично, что ССТ решила сделать ставку и на то и на другое.

Еще в 1994 году компания объявила 16-летнюю гарантию на свои теплые полы (конкуренты на первых порах не давали больше пяти-десяти лет), а с приходом иностранцев установила цены на 20–30% ниже, чем у основного конкурента — DEVI. Сейчас обустройство теплого пола «Теплолюкс» в помещении площадью 6 кв. м обходится в 6700 руб., а DEVI — в 9500 руб.

Из иностранцев удержаться в той же ценовой нише, что и «Теплолюкс», смогла только Ceilhit, но лишь за счет сокращения маржи. «Производство в Европе дорогое, плюс транспортное плечо, плюс таможенные платежи, — перечисляет руководитель отдела развития Ceilhit **Максим Прохоров**. — Мы вынуждены экономить на рекламе и развитии дилерской сети, чтобы удержать цены».

Но вот проблема: иностранцы стали рассматривать возможности для открытия собственных производств в России. Сократив транспортные расходы, они могли бы заметно уронить цены. Спаса ССТ нерешительность западных компаний и финансовый кризис. «Разговоры о необходимости локализовать производство ходили с начала 1990-х, ведь Россия сейчас входит



Инженерная мысль Михаила Струпинского охватывает пространство от космоса до теплого пола

в тройку крупнейших потребителей нашей продукции. Но сначала датчан отпугнула первая чеченская война, а затем 1998 год», — поясняет Алексей Терешин.

## Поход в розницу

ОДНАКО ПОСЛЕ КРИЗИСА у ССТ появились новые конкуренты, теперь уже российские. В 2000 году компания «Чуваштеплокабель» из Чебоксар, а через год московская «Элтек электроникс» открыли собственное производство теплых полов. В ответ в 2002-м ССТ запустила новый бренд «Национальный комфорт», который позиционируется в еще более низкой ценовой нише, чем «Теплолюкс». Но бороться с российскими игроками только низкой ценой было уже невозможно.

Тогда ССТ решила на рискованный шаг — продавать через розницу продукт, совершенно для этого не предназначенный. Традиционно участники рынка торговали теплыми полами лишь в комплексе с услугами по их установке (монтаж обходится примерно в 30% от стоимости пола). У Струпинского свое мнение на этот счет: «Что такое теплый пол? С одной стороны, услуга, которую должен оказывать профессиональный дилер-установщик. Но с другой — розничный товар, который может купить и установить любой специалист по ремонту или электрик-самоучка».

Понадеявшись на российских Кулибиных, ССТ первой на рынке упаковала теплые полы в красивые коробки и начала поставки в магазины строительных материалов — «Леруа Мерлен» (три гипермаркета в Москве), «Планета Электрика» (около 30 магазинов в разных городах), «Артизан» (девять точек в Москве) и др. А в начале этого года ССТ выпустила «суперрозничный» продукт — теплые полы Green Vox. В отличие от обычных комплектов для магазинов, включающих несколько десятков ассортиментных позиций, Green Vox — типовое решение, состоящее всего из трех небольших коробок с комплектующими. Комбинируя их, можно обогреть полы различных площадей. Таким набором может торговать даже неспециализированная розница — Green Vox занимает мало места на складе.

«Они готовы чуть ли не в булочные поставки теплые полы — четкой стратегии продаж у компании не было и нет», — критикует действия ССТ Алексей Терешин. По его мнению, доверяя монтаж покупателям, «Теплолюкс» рискует испортить свой имидж: некачественно установленный теплый пол плохо греет.

Струпинский на критиков не обращает внимания и уверяет, что розничные продажи пошли хорошо: по его словам, сейчас так реализуется до 70% теплых полов

## НОУ-ХАУ

### Компания «Специальные системы и технологии»:

- построила самую масштабную на своем рынке дилерскую сеть;
- сделала ставку на низкие цены и длительный срок гарантийного обслуживания;
- первой начала поставки теплых полов в розничные сети;
- диверсифицировала бизнес за счет промышленных направлений и инновационных технологий.

## РЫНОК

ПЕРВЫЕ ТЕПЛЫЕ ПОЛЫ ПОЯВИЛИСЬ В РОССИИ в начале 1990-х. Сейчас объем рынка обогревательных систем, включая антиобледенительные технологии для открытых площадок и кровель домов, кабели для подогрева трубопроводов и емкостей с нефтепродуктами, оценивается в \$100 млн (из них около 50% относится к теплым полам). Ежегодные темпы прироста рынка — 10–15%. Вряд ли они будут снижаться. По словам директора ССТ Михаила Струпинского, пока еще 95% частных потребителей в России используют теплые полы для комфорта одновременно с другими источниками тепла, тогда как в Европе эта технология зачастую заменяет привычные батареи и радиаторы. В России подобные проекты носят единичный характер.

Крупнейшие мировые производители теплых полов находятся в Европе: это датская DEVI, испанская Ceilhit, норвежская Nexans, финская Ensto. Российских игроков, выпускающих теплые полы в промышленном масштабе, пока всего трое — ССТ, «Элтек электроникс» и «Чуваштеплокабель».

компании. Эффективность подобного пути, похоже, осознали и другие фирмы — по крайней мере, некоторые российские производители теплых полов также стали продавать через розницу «коробочный» продукт.

На освоении розницы компания не останавливалась. С 2000 года ССТ начала реформировать дилерскую сеть: независимых дистрибуторов постепенно заменяют партнеры (компании, в которых ССТ выкупает долю) и собственные представительства (сейчас их 16). «Такая система позволяет добиваться полного контроля над продажами и увеличивает нашу маржу», — поясняет Михаил Струпинский. Правда, в системе

заложен и риск потери партнеров. «Нам уже звонили некоторые дилеры ССТ с предложением начать сотрудничать, — рассказывает Алексей Терешин из DEVI. — Они понимают, что невозможно работать с компанией, которая конкурирует в регионах с собственными контрагентами». Но Струпинский не жалеет о перебежчиках, уверяя, что уходят только слабые дилеры, продажи через которых и так были невысоки.

## Инновации со скуки

ВОЗМОЖНО, РИСКОВАННЫЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ еще аукнутся Струпинскому. Пока же его компания — безусловный лидер в сегменте теплых полов (48% российского рынка, по собственным оценкам компании, с которыми соглашаются и конкуренты; см. график на стр. 29). ССТ выпускает десятки видов кабелей и термостатов, их можно использовать в разнообразных условиях: влажных помещениях, с деревянным покрытием, в условиях вечной мерзлоты и проч. Конкуренты таким многообразием похвастаться не могут, продвигая лишь определенные виды продукции.

Ставку на собственные разработки в ССТ сделали изначально — к примеру, не стали импортировать термостаты, а создали свои. Так, компания разработала и начала производить саморегулирующийся кабель, который изменяет температуру в зависимости от внешних условий и стоит в пять раз дороже обычного кабеля. На такие эксперименты решаются далеко не все иностранцы — в ассортименте DEVI подобной технологии нет до сих пор.

Сейчас ССТ активно диверсифицирует бизнес, все больше склоняясь к обслуживанию промышленных клиентов. Портфель брендов расширился за счет марок «Теплокат», «Теплодор», под которыми выпускаются антиобледенительные системы для крыш домов и открытых площадок, и «Тепломаг» — системы подогрева трубопроводов и резервуаров. Среди клиентов ССТ — «Газпром», ЛУКОЙЛ, «Транснефть».

Эти направления уже приносят 45% выручки компании (общий объем продаж в 2006 году — около 1,1 млрд руб.). Еще 10% приходится на защиту от протечек «Нептун», компоненты, отвечающие за обогрев «умных» домов, и другие инновационные продукты, запущенные ССТ в производство за последние два года. «Мы просто не могли остановиться, увидев свободные ниши, — разводит руками Струпинский. — Скажем, группа разработчиков выпустила новый термостат

для теплых полов, но что дальше? Ребята заскучали и начали разработку других продуктов».

На некоторых перспективных рынках ситуация напоминает ту, что была в сегменте теплых полов в начале 1990-х: минимум конкуренции, дорогостоящий импорт и высокая рентабельность (до 100%, а у теплых полов сейчас — около 40%). К примеру, недавно в ССТ стали выпускать теплопроводящую мастику, используемую в промышленности. Раньше российские предприятия закупали этот продукт за рубежом в полтора раза дороже, чем сейчас предлагает ССТ. А в прошлом году компания организовала на паритетных началах СП с немецкой компанией Bartec, специализирующейся на создании систем промышленной безопасности, — этот рынок растет ударными темпами, на 200–300% за год. СП будет производить продукцию Bartec на мощностях ССТ в России.

«Мы постепенно превращаемся в венчурную компанию, готовую разрабатывать и внедрять любые решения в области обогревательных систем. Нереализованных идей хватит еще лет на пять», —

уверяет директор ССТ. Так что доля теплых полов в общей структуре доходов компании снижается — с 80% в 2000 году до 45% в 2006-м. Конкуренты радостно потирают руки, надеясь, что новые увлечения лидера рынка позволят им развиваться быстрее. Так, компания DEVI сосредоточилась только на теплых полах, не отвлекаясь на промышленные проекты и практически не занимаясь антиобледенительными системами. По словам Алексея Терешина, в сегменте теплых полов (а это около 50% всего рынка обогревательных систем, который оценивается в \$100 млн) датчане готовы потеснить разросшуюся империю ССТ. Тем более что в DEVI опять стали говорить о возможном открытии своего производства в России.

Но Михаил Струпинский вовсе не собирается отказываться от направления, с которого в свое время начинал. Бывшие когда-то новинкой теплые полы и нынешние промышленные обогревательные инновации — плюс на плюс должен дать плюс. По крайней мере, по законам математики, на которые инженер с красным дипломом Струпинский всецело полагается. **СФ**





**15 ЛЕТ** достоинства и спокойствия

Юбилейные акции в честь празднования 15-летия компании  
Вся информация с 15 февраля по телефону **737-0330**  
и на сайте [www.energo Garant.ru](http://www.energo Garant.ru)

КОМПАНИЯ «ЕВРОСИБ», ОДИН ИЗ КРУПНЕЙШИХ НЕЗАВИСИМЫХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ОПЕРАТОРОВ, ОКАЗАЛАСЬ В НЕПРОСТОЙ СИТУАЦИИ. МОНОПОЛИСТ РЖД РАЗВИВАЕТ НЕШУТОЧНУЮ АКТИВНОСТЬ НА ВСЕХ НАПРАВЛЕНИЯХ ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК. «ЕВРОСИБ» НАДЕЕТСЯ ВЫСТОЯТЬ ЗА СЧЕТ РАЗВИТИЯ СЕТИ ТЕРМИНАЛОВ И РАСШИРЕНИЯ СПЕКТРА ЛОГИСТИЧЕСКИХ УСЛУГ. текст: **ольга шулакова**

## Тяжелый состав



РЖД стремится застолбить все перспективные направления перевозок

РЖД на рынке перевозок все равно что Гулливер в стране лилипутов. В 2006 году эта госкомпания, образованная на базе Министерства путей сообщения, с оборотом около 1,5 млрд руб., перевезла в России 68% всех железнодорожных грузов.

Но этого РЖД мало: в феврале 2007 года амбициозные «дочки» монополиста заявили о новых масштабных планах. «Транс-контейнер», занимающий более трети российского рынка контейнерных перевозок, грозит удвоить грузооборот уже к 2010 году, а зарегистрированное меньше месяца назад «Рейлтрансавто» за несколь-

ко лет собирается захватить 70% рынка железнодорожных перевозок автомобилей. Еще одна дочерняя компания — Отраслевой центр внедрения новой техники и технологий — заявила, что намерена реализовать в Подмоскovie проект создания самого крупного в России терминала для обслуживания железнодорожных грузов.

Из крупнейших частных собственников подвижного состава в сфере железнодорожных перевозок труднее всего придется питерскому «Евросибу». У холдинга нет финансовой поддержки в виде ресурсов крупных промышленных предприятий, как у ближайших конкурентов (так, «Трансгарант» недавно вошел в холдинг Дальневосточного морского пароходства, а контрольный пакет «Новой перевозочной компании» принадлежит «Северстали»). Впрочем, до сих пор «Евросибу» удавалось адаптироваться ко все

## Связь с госкомпанией дала возможность закрепиться на рынке. Умение погрузить товар клиента в вагоны, которых «ни для кого нет», в середине 1990-х ценилось высоко

более ужесточающимся правилам железнодорожной игры.

**Вагоны, которых не было** ОСНОВАЛ КОММЕРЧЕСКОЕ СП «Евросиб» в 1992 году один из руководителей Западно-Сибирской железной дороги **Николай Никитин**, приехавший в Санкт-Петербург из Новосибирска по приглашению петербургских коллег. Следом за Никитиным перебралась и часть его управленческой команды. Соучредителем нового коммерческого предприятия выступила Октябрьская железная дорога (ОЖД). Партнерство с государством на одном из важнейших направлений грузоперевозок (на ОЖД сейчас приходится 8% всех перевозимых по железной дороге грузов) позволило компании сразу выйти в лидеры железнодорожных перевозок по петербургскому направлению.

Связь с госкомпанией дала «Евросибу» и возможность закрепиться на рынке. Именно умение экспедиторов договориться со станциями и погрузить товар клиента в вагоны, которых «ни для кого нет», в середине 1990-х ценилось высоко и приносило прибыль.

Первые годы «Евросиб», как и остальные частные операторы, зарабатывал на дефектах системы МПС. Во-первых, оплачивая за клиента перевозку, частные экспедиторы делали ее дешевле за счет полученных от МПС скидок. Вторая особенность государственного монополиста, которой воспользовались частники, заключалась в том, что при огромных масштабах системы срок доставки зачастую не соблюдался, а сам груз и вовсе терялся. Это позволяло посредникам с успехом продавать услуги по отслеживанию движения вагонов в железнодорожной системе.

Вряд ли «Евросиб» вошел бы в тройку крупнейших частных железнодорожных перевозчиков, если бы зарабатывал только на близости к ОЖД. В 1997 году компания смогла получить контракт на перевозку минеральных удобрений по короткому отрезку на Кольском полуострове для «Апатита», одного из крупнейших мировых производителей фосфатного сы-

рья для минеральных удобрений. По такому случаю в том же году на собственные средства (сумму компания не раскрывает) «Евросиб» закупил 500 полувагонов-минераловозов, которые доставляли в Мурманский порт свыше 2 тыс. тонн груза в год. Это позволило компании наращивать объем перевозок в среднем на 15% ежегодно. В результате она вошла в число лидеров железнодорожных перевозок по отдельным видам грузов по России (см. справку). К слову, «Евросиб» до сих пор является крупнейшим в России перевозчиком апатита — на экспедитора приходится 26% этого рынка.

### Железом по интеллекту

В ЧЕСТЬ НИКОЛАЯ НИКИТИНА, основателя и первого генерального директора «Евросиба», председателя Санкт-Петербургской федерации настольного тенниса, в Питере до сих пор проходят международные открытые турниры. Убийство Никитина в 1999 году (так и не раскрытое) привело компанию к кризису. Возглавить «Евросиб» пришлось его сыну **Дмитрию Никитину**, до этого руководившему департаментом маркетинга этой компании. Как вспоминает **Михаил Свердлов**, директор департамента внешних связей группы «Евросиб», поначалу молодому руководителю пришлось нелегко: часть матерых управленцев предпенсионного возраста и с советской железнодорожной закалкой не захотели принимать нового начальника и его планы развития компании. С этими людьми пришлось расстаться.

Кроме того, в начале 2000-х годов началась структурная реформа российских железных дорог: МПС превратилась в РЖД — полноценное коммерческое предприятие. Соответственно, многие «услуги» (например, резервирование дефицитных вагонов по предварительному заказу клиентов), посредником в предоставлении которых раньше выступали экспедиторы, перестали существовать. Тогда руководство «Евросиба», пройдя сквозь жесткие дискуссии, приняло кардинальное решение: чтобы стать независимым от прихотей монополиста-перевозчика, придется инвести-

### ДОСЬЕ

ГРУППА КОМПАНИЙ «ЕВРОСИБ» была основана в 1992 году. Оборот в 2006 году составил \$830 млн, из них 70% приходится на логистику, остальное компания зарабатывает на автомобильном бизнесе и недвижимости. «Евросиб СПб — Транспортный бизнес», входящая в холдинг «Евросиб» и отвечающая за логистический бизнес, — крупнейший в России независимый оператор железнодорожных перевозок. Компания управляет парком из 11,5 тыс. вагонов, из которых 5,5 тыс. находятся в собственности. Наиболее сильные позиции компания занимает на рынке перевозок апатита (26,14%, первое место), кальцинированной соды (14,1%, второе место), а также в экспорте леса с Северо-Запада (28,74%, первое место). «Евросиб СПб — Транспортный бизнес» объединяет три компании, занимающиеся железнодорожными перевозками, логистикой и терминальным бизнесом.

### НОУ-ХАУ

#### Компания «Евросиб»:

- разделила логистический бизнес на три самостоятельных направления: железнодорожные перевозки, логистику и терминальный бизнес;
- первой открыла перспективное направление транспортировки автомобилей из Китая по железной дороге;
- развивает крупнейшую в России частную сеть терминалов.

### РЫНОК

ОБЪЕМ РЫНКА ЖЕЛЕЗНОДОРОЖНЫХ ПЕРЕВОЗОК, по данным Министерства транспорта, за девять месяцев 2006 года составил 525,6 млрд руб. Сейчас все коммерческие транспортно-экспедиторские компании владеют 330 тыс. вагонов, что составляет 36% всего российского грузового парка. По данным РЖД, за 2006 год рост объема частного парка на рынке железнодорожных перевозок составил 18%. Свыше 60% частных операторов осуществляют перевозки для предприятий нефтяного сектора, которые являются наиболее прибыльными («Сибнефть», «Славнефть» и ТНК-ВР входят в десятку крупнейших клиентов РЖД). Частных операторов железнодорожных грузоперевозок принято делить на две группы. Наиболее прочные позиции на рынке занимают сервисные компании, входящие в крупные вертикально интегрированные холдинги, которые добывающие и промышленные компании используют для обеспечения собственных интересов. Во вторую группу входят независимые игроки. Всего лицензии операторов железнодорожных перевозок выданы более чем 80 компаниям.



«Евросиб» первым вышел на перспективное направление перевозки автомобилей в специализированных контейнерах

ровать в собственный подвижной состав. Решение было тяжелым потому, что в то время на рынке на такие крупные капиталовложения были способны лишь транспортные компании при крупных товаропроизводителях и перевозчиках грузов, такие как «ЛУКОЙЛ-транс» или «Северстальтранс».

В 2002 году «Евросиб» купил за \$30 млн 1 тыс. специальных лесных платформ. Под этот проект в компании разработали первый бизнес-план, договорились с производителем о лизинговой схеме на три года, заключили долгосрочный контракт с перерабатывающими компаниями на перевозки. Сегодня «Евросиб» входит в десятку крупнейших перевозчиков древесины, а в экспорте леса из Северо-Западного региона и вовсе лидирует, занимая около трети рынка.

В 2003 году оборот транспортного бизнеса «Евросиба» вырос по сравнению с 2002-м на 60,3% — до \$148,3 млн. Но внутри компании введение обязательного бизнес-планирования вызвало недовольство. Старые сотрудники вспоминают,

что можно было лететь с генеральным директором в самолете и за полчаса решить любой, даже очень важный вопрос. Сегодня это длительная процедура — от подготовки бизнес-плана до одобрения советом директоров. Но компания подошла уже к такому размеру бизнеса, когда интуитивные решения опасны. «При быстром росте нам каждые три года приходится проходить через фазу подстройки всей компании к новому уровню развития», — говорит Дмитрий Никитин. Первую реструктуризацию «Евросиб» провел в 2003 году: были выделены направления железнодорожных перевозок, логистики и терминального бизнеса («Евросиб-транспортный бизнес», «Евросиб-логистика» и «Евросиб-терминал»).

## Кредитная диета

СЕГОДНЯ КОМПАНИЯ УПРАВЛЯЕТ 11,5 тыс. вагонов, из них собственных — 5,5 тыс., остальные арендованы у РЖД. Однако собственный подвижной состав становится дорогим удовольствием. Если раньше это было выгодно — в 2004 году

РЖД предоставляло более низкие тарифы на перевозки операторам с собственным подвижным составом, — то сейчас рост издержек практически перекрыл маржу. За последние три года цена вагона выросла в 2,5 раза, теми же темпами растет стоимость ремонта.

Снижение рентабельности (сегодня маржа железнодорожного экспедитора составляет 3%, а не 10–15%, как в конце 1990-х) повлекло за собой всплеск слияний-поглощений. «На рынке железнодорожных перевозок в России сейчас идет процесс укрупнения компаний, — замечает и. о. генерального директора „Новой перевозочной компании“ **Валерий Шпаков**. — Так, в нефтеналивном секторе небольших фирм уже не осталось. Сходный процесс наблюдается и по перевозкам грузов в полувагонах. На его окончательное завершение потребуется еще три-четыре года. По нашим прогнозам, на рынке останется пять-семь крупных компаний».

«Евросиб» в сделках M&A пока замечен не был: вместо скупки российских конкурентов компания предпочитает запускать собственные проекты с нуля. Самый амбициозный тянет на \$180 млн (\$60 млн собственных средств, остальное — кредиты ИFC и консорциума западных банков). Эти деньги «Евросиб» вкладывает в развитие более высокодоходного по сравнению с перевозками терминального бизнеса. Первый железнодорожно-автомобильный контейнерный терминал компания открыла год назад в Петербурге. Еще три строятся на Урале и в Сибири, два (в том числе в Москве) — пока в проекте.

Через три года «Евросиб» планирует построить по стране семь-десять терминалов, создав одну из крупнейших частных сетей железнодорожных контейнерных терминалов. «Если бы у нас была поддержка из публичных источников финансирования, как у наших коллег в Западной Европе, то постройка каждого нашего терминала обошлась бы нам, по грубой оценке, в половину дешевле», — говорит Дмитрий Никитин.

## Доходная ветка

«САМОЕ ГЛАВНОЕ для частного перевозчика — первым увидеть незанятое направление и закупить специализированные вагоны, которых жаждет рынок, по еще низкой цене», — замечает **Александр Метелкин**, начальник отдела маркетинга компании «Трансгарант».

## На РЖД свет клином не сошелся

крупнейшие частные собственники подвижного состава



Источник: данные компаний

«Евросиб» за направлениями вроде бы следит: в 2006 году он первым вышел на перспективный рынок перевозок автомобилей из Китая, доставив в Россию по железной дороге около 7 тыс. автомобилей в специализированных контейнерах (до сих пор они ввозились в Россию автомобильным транспортом). Через несколько лет компания рассчитывает получать от деятельности в Китае не менее 10% своего дохода. Но одно дело открыть направление, и совсем другое — удержать его. Проект перевозки автомобилей, в том числе из Китая, в контейнерах рассматривает и Новая перевозочная компания. Но самое главное — на Восток уже обращен взор новоиспеченной «дочки» РЖД — «Рейлтрансавто» (совместное предприятие РЖД и частного оператора «Трансгруп АС»), по оценкам которой, доля китайских автомобилей на российском рынке через три года достигнет 20%.

Где «Евросиб» будет искать спасение от РЖД и его многочисленных «дочек», когда их планы претворятся в жизнь? Совершенствованию логистических услуг нет предела. Сегодня клиенту недостаточно просто перевезти груз от станции до станции, как делает, к примеру, принадлежащий РЖД «Трансконтейнер». Так, работа «Евросиба» начинается уже при приеме грузов в порту: обеспечение захода в порт, оформление документов, перевозка по железной дороге, затем доставка автомобилем получателю. Ведь потребителю проще заключить договор с одним экспедитором, чем с множеством разных компаний.

Мечта менеджеров «Евросиба» — отлаженная система комплексного логистического проектного консультирования. Уже сейчас около 70% оборота компании приходится на логистику. Однако расчет доставки оптимальным маршрутом достаточно дорогостоящий и долговременный процесс. Например, недавно один из клиентов «Евросиба» обратился в компанию с просьбой оценить возможность перевозки нестандартного трансформатора весом 182 тонны. На оценку у «Евросиба» ушло три месяца. «Появившиеся в промышленности активные лидеры задают такие транспортные задачи, что приходится через себя перепрыгивать, чтобы их решить», — резюмирует Михаил Свердлов. — Но чем больше проблема, тем больше работы и тем дороже стоит услуга. Если бы не было проблем с доставкой грузов, зачем были бы нужны экспедиторы?» **СФ**

# Всемогущий помощник



**FLM653**

Возможности лазерного многофункционального аппарата Panasonic KX-FLM653 включают все, что необходимо для работы в офисе.

Компактный, экономичный, разносторонний — телефон, факс, факс-модем, цифровой копир, сканер, принтер — шесть функций в одном! Энергонезависимая память сохранит сообщения даже при отключении электричества.

www.panasonic.ru  
Информационный центр Panasonic:  
для Москвы (495) 725-05-65, для регионов РФ 8-800-200-21-00\*  
\*звонок бесплатный

Реклама

# конкуренция

частная практика

У отечественных производителей макарон практически не осталось путей для роста. Более того, даже шансы на продажу бизнеса есть лишь у немногих.

## Макароны продули

ТЕКСТ: **даниил желобанов**



Разговоры о стагнации российского рынка макарон начались еще в 2003 году — с тех пор его объем мало изменился, оставаясь, по разным данным, на уровне 820–850 тыс. тонн в год. Однако до последнего времени игроки все еще могли сообщать о далеко идущих планах решительного увеличения объемов производства и доли рынка. Этому способствовали расчет на продолжающееся увеличение доли премиум-сегмента, а также возможность экстенсивного роста путем скупки других участников.

Теперь ситуация изменилась — и первой, по-видимому, не оправдала себя теория «слияний и поглощений». В 2003 году в рекордно короткие сроки был сформирован новый лидер российского макаронного рынка. Компания «Агрос», входящая в холдинг «Интеррос», купила сразу три фабрики (московскую «Экстра-М», «Первую петербургскую макаронную фабрику» и смоленскую САОМИ). Однако проект не оправдал ожиданий: «Агрос» постепенно уступил позиции сначала «Макфе» (которую по сумме долей рынка, принадлежавших купленным фабрикам,

изначально опережал), а затем и «Инфолинку». Причем речь идет даже не о стагнации: только с 2005-го по 2006 годы, по данным компании «Бизнес Аналитика», холдинг потерял 5,7% рынка в денежном выражении (данные приведены без учета САОМИ, но ее рыночная доля оценивается лишь на уровне 0,3–0,5%).

У «Агроса» были серьезные планы: еще в 2004-м компания заявляла о намерении увеличить свою рыночную долю почти на треть. Этому должен был помочь, в числе прочего, запуск нового национального макаронного бренда «Ты и я». В итоге проект был свернут еще до того, как удалось освоить направленные на его запуск беспрецедентные для рынка \$6 млн.

Общий объем инвестиций «Агроса» в макаронное производство оценивался в \$50 млн, и холдинг заявлял о намерении вложить еще \$20 млн. Однако в итоге ему пришлось существенно пересмотреть планы: прежде всего отказаться от вертикальной и горизонтальной интеграции. В 2005-м «Агрос» избавился почти от всех агроактивов, отказался от торговли зерном и решил сосредоточиться на пищевом промисле. Макароны фабрики были отделены от мясоперерабатывающих заводов, птицекомплекса и завода комбикормов в отдельное направление — «Первую макаронную компанию». «Расчистку» и повышение прозрачности холдинга рынок расценил как подготовку к продаже. И действительно, осенью 2006 года стало известно, что несколько игроков получили подобные предложения.

Тем не менее основной проблемой эксперты считают не некомпетентность менеджеров «Агроса», а отсутствие долгосрочной стратегии.

Впрочем, в «Первой макаронной компании» еще не утратили надежду на успех: в середине января было объявлено о новой попытке создания федерального бренда. Правда, на этот раз компания подошла к проблеме более взвешенно — для раскрутки выбрана марка «Знатные», уже дав-

## «Противостояния не может быть: война с импортом заранее проиграна. Население считает, что премиальные макароны могут быть только итальянскими»

но и безоговорочно лидирующая в Северо-Западном регионе. Так что даже если проект не удастся реализовать в полной мере, сворачивать не придется. Да и сумма на запуск выделена практически та же — \$5 млн, что по нынешним временам вполне сопоставимо с рекламными бюджетами других игроков — например, той же «Макфы» (по словам коммерческого директора компании **Дмитрия Мешкова**, он составляет \$6–7 млн в год).

### Италия все испортила

ПО МНЕНИЮ ЭКСПЕРТОВ, на снижение темпов интеграции отрасли повлияла совокупность нескольких факторов. Прежде всего — отсутствие привлекательных активов. «Реально есть только пять-шесть фабрик, объединение которых может дать определенную синергию», — говорит генеральный директор компании «Инфолинк» **Андрей Гуров**. — В большинстве же случаев горизонтальная интеграция сегодня уже не принесет очевидных преимуществ — у всех одни и те же проблемы».

Подавляющее большинство отечественных производителей создавалось в советское время по принципу «одна область — одна фабрика». По рыночным меркам их мощности избыточны, при этом они не в состоянии конкурировать с лидерами рынка по качеству — и, соответственно, не могут повысить свою рентабельность. Исключение составляет лишь небольшое число фабрик, увеличивающих продажи за счет фасованных макарон из мягких сортов пшеницы. «Часто это неплохие по качеству макароны, но нельзя не признать, что инструмент продвижения один — цена», — отмечает **Андрей Гуров**.

Для небольшого же числа привлекательных бизнесов существует другая проблема: если раньше объединению мешали прежде всего завышенные ожидания собственников, то сегодня добавилась проблема стоимости. «Цена непосредственно бизнеса, как правило, существенно ниже стоимости недвижимости», — продолжает **Гуров**. — Это актуально не только в Москве или Петербурге, но, например, уже и в Самаре».

Есть и еще один аспект: очевидно, что добиться роста продаж во всех сегментах, кроме премиум и высокоценового (фасованные макароны из твердой пшеницы), практически невозможно. Однако большинство крупнейших игроков обладают достаточными мощностями для роста: можно привести целый ряд прозвучавших за последние несколько лет заявлений о планируемом «росте производства в результате модернизации». В то же время хотя сам рынок практически не рос, импорт макарон из дальнего зарубежья, по данным **СФ**, увеличился с 2003 года практически вдвое (с 15,83 тыс. тонн до 30,38 тыс. тонн), в том числе на волне укрепления рубля. И очевидно, что большая часть роста «верхних» сегментов и вытеснения «нижних» пришлось именно на импорт.

Премиум-бренды есть у ряда отечественных производителей. Одним из пионеров этого рынка был барнаульский

«Алтан», еще в 1997 году запустивший брэнд Granmulino и попытавшийся позиционировать его в премиум-сегменте. Однако «выдержать марку» не удалось: наряду с Granmulino Premium и Granmulino Natura'Le (с растительными вкусовыми добавками) с прошлого года в линейке существуют и макароны «Granmulino Семейный гарнир», которые делаются даже не полностью из твердой пшеницы.

Недавно запустила премиум-брэнд Grand di Pasta и «Макфа», однако говорить о результатах этого проекта в компании пока не готовы. По оценке **Дмитрия Мешкова**, для выведения такого брэнда на национальный уровень нужно не менее трех лет, а с момента запуска прошло пока лишь полгода. Тем не менее, по его словам, компания довольна продвижением брэнда, хотя «время сейчас на рынке для этого достаточно тяжелое».

«Если кто и ожидал бурного роста сегмента премиум, то не те, кто этим всерьез занимался», — говорит **Гуров**. — В реальности можно рассчитывать лишь на плавный рост покупательской способности и небольшой рост культуры потребления». Например, тот же «Алтан» открыл в Барнауле ресторан Granmulino — по словам руководства фирмы, именно в расчете приучить публику к тому, что макароны — «это не просто гарнир». Активное выведение новых премиальных брэндов, сопровождаемое агрессивными маркетинговыми мероприятиями, может стать новым фактором для роста отечественного рынка. Однако далеко не все производители разделяют эту позицию. «Противостояния быть не может: война с импортом заранее проиграна, население считает, что премиальные макароны могут быть только итальянскими», — говорит **Дмитрий Мешков**. — Даже наш брэнд Grand di Pasta — итальянофонный, выпускается по лицензии одной итальянской фирмы, так что практически это не российские макароны».

# 1480 кг — столько весила самая большая в мире миска макарон, наполненная 22 августа 2002 года в Сан-Франциско

Михаил Юревич сделал из провинциальной фабрики главный макаронный бренд страны



ИТАР-ТАСС

В производстве макарон «Инфолинк» всегда держался истоков, предпочитая опираться на итальянцев



LAIF/VOSTOCK-PHOTO

## «Макфа»

Не всегда бывает так, что первопроходец снимает все сливки. Однако компания «Макфа» не только добилась лидерства на макаронном рынке, но и сумела его сохранить.

**Доля рынка к началу 2005 года:** 29,2%

**Доля рынка в 2006 году:** 28,1%

**Стратегия:** первый и единственный федеральный бренд макарон из твердой пшеницы. Пример успешной вертикальной интеграции.

**Тактика:** грамотная ставка на агрессивный маркетинг и развитие федеральной дистрибуции: регулярная рекламная поддержка бренда и работа с розничными сетями. Готовность выходить в новые ниши — компания кроме макарон муки и круп, выпускает пельмени, вареники и полуфабрикаты. «Макфу» знают как игрока, готового скупать перспективные активы.

**Проблемы:** новые ниши осваиваются без использования зонтичного бренда, из-за чего компания распыляет свои маркетинговые усилия. Наличие в «материнском» регионе целого ряда крупных игроков, таких как «Союзпищепром», «Алтан» и др. Зависимость бизнеса от административного ресурса (фактический владелец компании — мэр Челябинска Михаил Юревич).

**Результат:** отрыв в 1,5–2 раза от ближайшего преследователя как в денежном, так и в натуральном выражении.

**Новые цели:** развитие премиального бренда Grand di Pasta и экспорта (доля поставок на Украину достигает уже 4% от общего объема производства).

\* в стоимостном выражении (данные «Бизнес Аналитики»)

## «Инфолинк»

По объему собственного производства компания с долей 7% заслуживает лишь третьего места — но благодаря импортному направлению вышла на второе.

**Доля рынка к началу 2005 года:** 14,5%

**Доля рынка в 2006 году:** 21,5%

**Стратегия:** развитие импорта, ориентация на высококачественные сегменты.

**Тактика:** изначально занимаясь импортом, компания добилась тесных отношений с поставщиками и даже участвовала в организации расширения итальянского производства Maltagliati с целью обеспечения своих заказов. Сейчас на долю компании, по ее собственным данным, приходится около 62,2% поставок в Россию макарон из дальнего зарубежья, она также контролирует до 75% поставок итальянских макарон. Однако еще с 1997 года компания искала возможность открыть производство в России. Сейчас «Инфолинк» владеет Шебекинской и Тульской макаронными фабриками.

**Проблемы:** бизнес зависит от импорта, а следовательно, и от колебаний валютного курса. Собственный бренд известен на рынке гораздо меньше, чем бренды западных партнеров. «Инфолинк» пока уступает конкурентам в дистрибуции — ее продукция лучше представлена в крупных городах, чем в глубинке.

**Результат:** наилучшая динамика продаж по рынку, лидерство среди импортеров.

**Новые цели:** компанию постоянно называют в качестве потенциального покупателя кого-либо из игроков первой десятки, в том числе и «Первой макаронной компании».

# 30 тыс. тонн в год — объем кустарного производства макарон в России. Примерно столько же делалось на фабриках в 1913 году

«Агрос» уже не первый раз пытается придать своим брэндам федеральный масштаб

Gallina Blanca хочет позиционироваться не просто как макароны, а как «бренд—кулинарный эксперт»



LAIF/VOSTOCK-PHOTO



LAIF/VOSTOCK-PHOTO

## «Первая макаронная компания» («Агрос»)

Игрок, претендующий на лидерство, в том числе благодаря сильному акционеру, холдингу «Интеррос», пока держит первенство лишь в некоторых регионах.

**Доля рынка к началу 2005 года:** 23,6%

**Доля рынка в 2006 году:** 17,9%

**Стратегия:** создание наиболее инвестиционно привлекательного актива в отрасли.

**Тактика:** начал с построения вертикально-интегрированного холдинга, где макароны завершали цепочку, начинающуюся хранением и переработкой зерна, холдинг «Агрос» перешел к тактике формирования максимально структурированного и прозрачного бизнеса. Приоритет отдается наиболее рентабельной — фасованной — продукции. Ориентация на формирование брэндов с целью повысить рентабельность производства и как следствие — капитализацию.

**Проблемы:** попытка запуска федерального брэнда «Ты и я» не удалась, в итоге компания в течение последних трех лет теряет рынок, последовательно перейдя с первого на третье место. Неудачи холдинга привели к тому, что, как считают на рынке, владелец намерен от него избавиться.

**Результат:** уверенное второе место по объемам производства в России и третье, с большим отрывом от преследователей, — по общим объемам.

**Новые цели:** выведение регионального брэнда «Знатные» на федеральный уровень.

## «Юроп Фудс ГБ»

Начав производство макарон в России только в 2002 году, компания сумела добиться впечатляющих результатов — прежде всего благодаря сильному брэнду Gallina Blanca.

**Доля рынка к началу 2005 года:** 6,4%

**Доля рынка в 2006 году:** 4,4%

**Стратегия:** продвижение собственной продукции в рамках интернационального зонтичного брэнда Gallina Blanca.

**Тактика:** в производство в Нижегородской области вложено \$40 млн. Широкая представленность в рознице благодаря системе дистрибуции, отработанной на других товарах брэнда. Позиционируется как «эксперт в области кулинарии в целом».

**Проблемы:** в категориях бульонных кубиков и приправ, где представлена основная масса продукции Gallina Blanca, понятие премиум-сегмента отсутствует — там можно позиционироваться как «товар идеального качества», не боясь ценовой конкуренции. Для подтверждения «идеальности» макарон приходится устанавливать более высокую цену, но относительно дорогие макароны слабо ассоциируются с таким дешевым продуктом, как бульонные кубики.

**Результат:** хотя по объему производства в России Gallina Blanca даже не попадает в десятку лидеров, в денежном исчислении ее продажи вплотную приближаются к лидерам импорта — Maltagliati и Pasta Zara.

**Новые цели:** достижение второго места в среднеценовом сегменте. Формирование восприятия всей линейки продуктов как единого «кулинарного» брэнда. **СФ**

# идеи

## заявка на будущее

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

Кому достанется самая большая доля рынка размером \$1 трлн? Именно столько будут приносить к 2015 году продажи продуктов, созданных на основе нанотехнологий. Корпорации спешат включиться в гонку.

# Невидимый рынок

текст:  
анастасия джмухадзе  
иллюстрация:  
timoфей яржомбек

# «М

оя попытка привлечь внимание к проблеме имела результатом заголовки вроде „Принца Уэльского страшит кошмар «серой слизи»“. К слову, я никогда не использовал этого выражения и не верю, что самовоспроизводящиеся роботы размером меньше, чем вирус, способны за один день неконтролируемого размножения уничтожить нашу планету», — оправдывался принц Чарльз на страницах газеты The Independent on Sunday.

«Серая слизь» (термин, введенный в оборот в 1986 году доктором Эриком Дрекслером) относится к области нанотехнологий — сфере науки и промышленности, где основным производственным «кирпичиком» является атом. Подобный масштаб конструирования позволяет создавать молекулы и, стало быть, вещества с заданными свойствами, что на практике означает возможность «заставить» продукт делать все, что задумает разработчик.

Молекулярное конструирование открывает потрясающие перспективы. Двигатель на основе бактерии, транспортная тележка из десятка молекул, робот-«подводная лодка», путешествующая по венам для борьбы с тромбами, борцы с раковыми клетками... Такова лишь верхушка айсберга. Ну и, конечно, те самые «наниты» — самопроизводящиеся нанороботы, строящие собственные копии из молекул, добываемых из окружающего вещества. К слову, они тоже могут быть невраждебными. Такие строители в состоянии конструировать новые материалы, придавая им удивительные свойства — от самовоспроизведения до самоочистки и ремонта.

С 2004 года в мире наблюдается настоящий бум нанотехнологий. По разным оценкам, ежегодный объем государственного финансирования в эту сферу составляет около \$5 млрд, примерно столько же инвестирует частный бизнес. Ожидается, что к 2012 году эта сумма увеличится до \$600 млрд, а через десять лет достигнет \$1 трлн, превзойдя рынки электроники, медицины, химии и энергетики.

Россия имеет все шансы не остаться за бортом этого процесса. В конце прошлого года правительство России приняло федеральную программу развития нанотехнологий, предполагающую выделение 29 млрд руб. на пять лет начиная с 2007 года. В борьбу за бюджет уже вступили Московская, Пермская и Саратовская области, представив свои программы развития нанотехноло-







Несмотря на значительное отставание России от развитых стран в сфере нанотехнологий, соответствующая база у нас уже есть

гий на базе расположенных в этих регионах наукоемких производств и научно-исследовательских центров.

Несмотря на значительное отставание России от развитых стран в сфере нанотехнологий, такая индустрия у нас уже есть. По оценке главного редактора журнала «Российские нанотехнологии», академика РАН **Михаила Алфимова**, общий объем производства продукции, созданной с использованием нанотехнологий, находится на уровне 3 млрд руб. В основном это относится к сферам полупроводниковой и химической промышленности.

Сегодня нанотехнологии находят основное применение в производстве материалов с заданными свойствами, оптике, медицине и биохимии, электронике и сельском хозяйстве. На потребительском же рынке, по средним оценкам, существует не более 500 изделий, произведенных с использованием нанотехнологий. Неслипающаяся «наносоль», густой, но легко льющийся из бутылки «нанокетчуп» — сфера нанотехнологий с момента рождения была в одном шаге от спекуляций и прожектерства. Чего же искать потребителю на полках магазинов сейчас и в ближайшем будущем? **СФ** выбрал наиболее интересные нанопродукты.

## Наномяч

«ПОКА ВСЕ-ТАКИ НУЖНО НЕМНОГО УМЕТЬ ИГРАТЬ В ГОЛЬФ», — так комментирует один из участников форума de.rec.sport.golf на сайте Google появление нового мяча под маркой NDMX от компании NanoDynamics. Нет, на 45 градусов поворачивать он не умеет и до лузы сам тоже не докатится, но во всяком случае, как рассказывает исполнительный директор компании **Кейт Блейкли**, NDMX-мяч полетит дальше и точнее, причем потребует приложения минимальных усилий.

Залогом удивительных свойств мяча должны стать необычные свойства молекул в используемом для его производства материале. Сотрудники компании говорят, что придумали, как заставить мяч контролировать траекторию полета и крутящий момент, регулируя их изменением распределения веса в оболочке. Они считают, что смогут спасти не один испорченный уик-энд гольфистов, впадающих в протрацию от неконтролируемого полета мяча. **Франк Томас**, бывший технический директор Ассоциации гольфа США, говорит, что «это, возможно, один из самых

важных шагов в конструировании мячей для гольфа за последние 50 лет». «Идея просто классная, вот только не знаю, подчиняется ли такой мяч вообще каким-то законам физики. И главное, не запретят ли его на соревнованиях?» — задается вопросом на том же форуме гольфистов **Марк Райхенбах**, увлеченный игрок в гольф.

Комплект из трех мячей от NanoDynamics стоит \$39,95. В компании говорят, что их изделие вряд ли сможет пошатнуть позиции таких производителей, как Wilson, Nike или Titleist, на рынке, оцениваемом в \$4 млрд в год. «Но если NanoDynamics удастся захватить и 5% рынка, это составит уже целых \$200 млн в год. Отличный куш для вчерашнего стартапа», — пишет американский колумнист **Джон Дворак** в Market Watch.

## Наногодность

ЕСЛИ, НАЛИВ В СТАКАН МОЛОКО, вы обнаружили, что оно красного цвета, не пугайтесь. Это означает, что вы столкнулись с продукцией компании Die Innovationsgesellschaft GmbH. «Расчет правильный: мы все с детства привыкли, что красный — это „стоп“,» комментирует проект посетитель сайта компании. — Удобно, если испорченный продукт сам будет сообщать о том, что ему пора отправляться в мусорное ведро».

По результатам исследований европейцы готовы платить даже больше обычного за то, чтобы в холодильнике стояли продукты, которые станут следить за собственным сроком годности. «Сейчас многие продукты выкидывают только потому, что на упаковке просрочена дата, —

говорит доктор **Кристоф Мейли**, специалист по нанотехнологиям Die Innovationgesellschaft. — Но ведь это вовсе не значит, что продукт испорчен». Гораздо разумнее, по мнению разработчиков, если бы потребитель интересовался не датой, а реальным качеством продуктов. Помочь ему в этом и должны наночастицы, которые способны изменить цвет продукта в ответ на появление в его составе веществ, свидетельствующих о непригодности к употреблению в пищу.

«Когда речь заходит о принятии новых технологий, для потребителей питание — самая чувствительная область», — признает Кристоф Мейли. Тем не менее появление «наномолока» планируется уже в ближайшие год-два.

## Наноеда

КРУПНЕЙШИЕ ПИЩЕВЫЕ КОНЦЕРНЫ МИРА, такие как Nestle, Kraft и Unilever, хотя и не любят об этом распространяться, ведут разработку нанотранспортеров — крошечных капсул, содержащих витамины, вкусовые вещества и красители и умеющих отдавать свой груз по заказу. «Вили Вонка — вот кто отец наноеды. Если помните, владелец шоколадной фабрики изобрел жвачку со вкусом обеда из трех блюд», — пишет **Алекс Рентон** в Guardian Unlimited.

Ученые рисуют такую картину: берешь нанозаготовку пиццы и в зависимости от температурного режима в микроволновке получаешь пиццу конкретного вкуса — грибную, «четыре сыра» или салями. Эксперты предполагают, что подобные продукты перевернут не только привычки потребителей, но и весь рынок продовольствия, как в свое время сделали это продукты быстрого приготовления. Согласно оценкам Helmut Kaiser Consultancy, к 2010 году рынок нанопитания составит \$20,4 млрд. Сегодня уже более 200 компаний по всему миру ведут активные разработки в этой области. Лидируют здесь США, за ними следуют Япония и Китай. По оценкам той же Helmut Kaiser Consultancy, именно Азия, чье население к 2010 году составит более 50% населения Земли, станет самым большим рынком наноеды.

## Наноклей

ЧЕГО ПОТРЕБИТЕЛИ ЖДУТ ОТ КЛЕЯ? Чтобы он крепко склеивал. А что если склеенное надо снова разъединить? До недавнего времени правило было таково: чем лучше клей, тем труднее это сделать. И еще меньше было шансов удалить клей без остатка. Нарушить традицию решили ученые из бременского Исследовательского института производственных разработок и прикладных материалов имени Фраунгофера (IFAM) совместно с химическим концерном Degussa. Они разработали «клей будущего», который способен приобретать или терять клеящие свойства при нажатии кнопки. Происходит это так. В обычный клей добавляют оксид железа, помещенный в слой наночастиц оксида кремния. При воздействии высокочастотного магнитного поля частицы колеблются в такт с полем, и в считанные секунды масса затвердевает. Для расклеивания вновь понадобится высокочастотное магнитное поле, причем такой же частоты, только несколько большей интенсивности. Технология уже опробована в лабораторных условиях, и до выпуска продукта на рынок остались лишь финальные тесты. «Пока есть лишь одно условие: чтобы склеенная вещь работала, одна из склеиваемых частей не должна проводить электричество. Мы много экспериментировали — процесс наноманитного склеивания действует при самых разных сочетаниях материалов», — говорит **Андреас Хартвиг** из IFAM.

**Если, налив в стакан молоко, вы обнаружили, что оно красного цвета, не пугайтесь. Так испорченный продукт сообщает о том, что ему пора отправляться в мусорное ведро** —

## Нанотелевизор

«К КОНЦУ 2006 ГОДА наши мониторы на нанотрубках будут стоять в магазинах», — обещал в 2004 году **Янг Джун Джил**, старший технолог компании Samsung. В 2005-м Motorola представила очередной прототип дисплея — 12 см в диагонали и 3 мм толщиной. Теперь компания собирается представить готовый к массовому выпуску продукт.

Нанотрубки — образования из молекул углерода. Полые внутри, они обладают удивительными свойствами. При толщине несколько атомов они невероятно прочны, обладают хорошей электропроводностью и эластичностью. Эти свойства позволили создать телевизор нового поколения, где нанотрубки станут мини-аналогами привычных электронно-лучевых. Каждая из них будет соответствовать своей точке экрана, направляя туда пучок из трех цветов, с помощью которых формируется телевизионная картинка. Подобная конструкция позволяет сделать телевизор толщиной всего несколько миллиметров, с HDTV-разрешением (зерно может быть порядка микрона), контрастностью до 100 000:1 при отсутствии развертки и с энергопотреблением вдвое меньшим, чем раньше. При этом стоимость дисплеев с 30-дюймовым экраном, как обещают разработчики из разных компаний, должна оказаться на 30% ниже ЖК-дисплея той же диагонали.

Вслед за Samsung о подобных разработках в конце декабря 2006 года заявил концерн Sony, создавший совместно с компанией Investor Tex Gate фирму Field Emission Technologies Inc., общий размер инвестиций в которую составил 16,2 млн евро. Кроме того, в создание нанотелевизора включился альянс Toshiba и Canon. Как обещают представители обеих компаний, их революционный продукт может появиться уже к Олимпийским играм 2008 года. Эксперты предполагают, что к этому моменту объем рынка составит \$113,5 млрд. **СФ**

## Идея натуральности завоевывает новые рынки. Техника из природных материалов становится ультрамодным дизайнерским трендом. текст: Владимир Устинов



«О тличить радиоприемник от этажерки в начале XX века было трудно — ничего нового мы не придумали», — считает краснодеревщик **Всеволод Полтавцев**. Сегодня его студия осваивает новое направление — компьютерные корпуса, мониторы и периферию из природных материалов.

Главный из них — дерево: мастера студии почти 20 лет реставрируют мебель. «Если рабочий стол сделан на заказ из хорошего дерева, то пластиковый монитор на нем будет выглядеть диссонансом», — уверен Полтавцев. Среди партнеров студии есть специалисты по металлу и камню — эти материалы также находят место в высокотехнологичной «мебели».

Рабочая станция в исполнении мастеров Полтавцева может стоить свыше 10 тыс. евро. Изделия их шведских коллег из фирмы Swedx дороже пластиковых аналогов в среднем всего на 50%. Компания с 2000 года выпускает деревянные корпуса для техники. Первой ее продукцией стали телевизоры. А в 2005 году Swedx наладила выпуск компьютеров и периферии.

Изделия Swedx технологичны — участие мастеров сведено к минимуму. Впрочем, Swedx позиционирует продукцию не как элитную, а как экологичную: при ее утилизации высвобождается гораздо меньше вредных веществ. Ежемесячно Swedx продает около 3 тыс. изделий. Немного, но несопоставимо с объемом работ российской студии. Всеволод Полтавцев в свою очередь считает, что российский рынок элитного компьютерного «дерева» не может превышать нескольких сотен штук в год: «Наши заказчики — крупные бизнесмены и госчиновники; их не так много».

На правах люксовой появляется деревянная продукция и на рынке мобильных телефонов. Модель Professional EM канадской компании Mobiado, выпускающей дорогие аппараты на базе Nokia, изготовлена из ценной древесины кокоболо и стоит около \$2 тыс. Заявила о разработке подобного концепта и компания Olympus, представившая деревянный мини-фотоаппарат. О стоимости модели и сроках ее вывода на рынок не сообщается. □

### Прогрессивный кофеноситель

Со второй половины XX века развитие рынка технологий во многом определяется войной стандартов.

Возможно, новинка компании Nestle распространит эту практику и на продовольственный сектор. Совместно с немецким производителем кофеварок компанией Krups кондитерский концерн запустил проект Nescafe Dolce Gusto. В отличие от обычных устройств, машины Dolce Gusto, которые стоят около \$90, готовят кофе при непривычно высоком давлении в 14 бар. Для этого разработана специальная капсула, содержащая кофейный концентрат. По уверениям Nestle, технология позволяет в домашних условиях добиться качества, доступного лишь профессиональным барным кофемашинам. Теперь остается только ждать, не вытеснит ли новый «кофейный» стандарт привычные агрегаты. □



### Облаять по мобильному

Устройства удаленного контроля над домашними животными имеют недостаток: связь предполагается односторонняя.

Американская компания On4 Communications предлагает четвероногим почти полноценный мобильный телефон. PetsCell, подвешиваемый к ошейнику, имеет функции радиомаяка. Он отслеживает пересечение границ зоны «опасной удаленности» от дома и сообщает владельцу координаты животного. Кроме того, у новинки есть функция громкой связи, которая позволит позвать загулявшего зверя домой, где бы он ни находился. Ну а тот, кто найдет потерявшегося зверя, сможет связаться с хозяином, нажав кнопку на корпусе. Стоит устройство \$188. Экспресс-исследование CNN показало, что приобрести устройство готовы 32% опрошенных американских «собачников». □



В туристическом бизнесе формируется новый вид услуг: филантропические путешествия. Наблюдая за гепардами или изучая фрески майя, туристы смогут изменить к лучшему жизнь обитателей самых бедных уголков Земли.

текст: **Алексей Гостев**

## Тур в помощь



Часть своего отпуска турист-«филантроп» сможет потратить на помощь нуждающимся местным жителям

Волонтерская работа привлекательна для людей, у которых мало денег и много времени. «Филантропический туризм» предназначен для тех, у кого все наоборот»

Однако сочетание хорошего дела и развлечения, возможно, как раз то, что нужно «новым богатым». И роскошный «филантропический туризм» — только часть этой тенденции. Гораздо более оригинальные предложения доступны в более скромных ценовых сегментах.

Например, в компании Global Exchange вам предложат на некоторое время поменяться местами с сезонным рабочим в Мексике, получая соответствующее питание и условия проживания. При этом часть своего времени путешественник сможет посвятить помощи нуждающимся местным жителям. Еще один провайдер «филантропического туризма» — компания Go Differently, предлагающая клиентам принять участие в экологических проектах в странах Южной Азии. Во всех случаях это уже не просто туризм и не просто волонтерская работа, а нечто среднее — «комфортное волонтерство».

В России у такой формы туризма еще нет особых перспектив. «Мы пока воспринимаем за границей как бедная страна. Больше того — наши люди часто сами себя воспринимают как бедняки», — говорит **Татьяна Ванд**, директор туристической компании «Ванд интернешнл». Однако вряд ли эта ситуация будет долговечной. Как только новые средний и upper middle классы избавятся от ментальности «бедных людей», «филантропический туризм» непременно появится и на российском рынке. □

**Том Дауд**, CEO американской химической компании Dowd and Guild, отправился в путешествие по Африке, воспользовавшись услугами туристической компании Exquisite Safaris. Часть маршрута проходила традиционно: наблюдение за дикими животными, посещение «дикарей» и походы за сувенирами. Но самую яркую свою неделю в Африке Дауд провел не в заповедниках или среди одетых как экспонаты этнографического музея аборигенов, а в трущобах кенийской столицы Найроби.

Трущобы — изюминка этого роскошного тура, каждый день которого стоит около \$2 тыс. Причем речь идет не о развлечениях в стиле «шокирующая Африка». Клиенты Exquisite Safaris — не только состоятельные, но и социально ответственные люди. Помимо желания посмотреть мир они одержимы потребностью его изменять. На этом и построена модель бизнеса Exquisite Safaris, сочетающая туризм и благотворительность.

Том Дауд и другие члены его группы во время своих благотворительных рейдов в трущобы покупали мешки с рисом и распределяли по сиротским приютам. В других случаях путешественник может выступить в роли учителя, проведя несколько уроков в местной школе. Для особо состоятельных благотворителей есть и более сложные услуги, например помощь (в том числе финансовая) в постройке школы. «Волонтерская работа привлекательна для людей, у которых мало денег и много времени. Наши услуги предназначены для тех, у которых все наоборот», — говорит основатель Exquisite Safaris **Дэвид Чемберлен**. По статистике, в США сейчас 5 млн человек с состоянием более \$1 млн и 350 тыс. декамиллионеров. Для этих людей старые модели благотворительности часто непривычны.

# деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

## На сайте Radar Communications

в списке сотрудников менеджер по инсайтам занимает первое место, а CEO — шестое. Этого достаточно, чтобы многое понять про компанию”

### три плюс два

Три плюс два равно пять. Два плюс три, как правило, тоже. От перемены мест слагаемых сумма не меняется — известно со школы. Но, как уточняет математика, это правило справедливо только для коммутативных групп.

То есть для тех, которые обладают коммутативностью (от латинского commutativus — «меняющийся»), или, как поясняет Википедия, переместительностью.

Еще эти группы называют Абелевыми — в честь норвежского математика Нильса Хенрика Абеля, внесшего большой вклад в их изучение и сформулировавшего вывод, что кроме коммутативных групп есть еще и некоммутативные. То есть те, где три плюс два вовсе не равно два плюс три. С одной из таких некоммутативных групп я столкнулся при работе над этим номером — мучительно редактировал заметку, пока не догадался передвинуть ее в блоке с первого места на второе. Никакого концептуального смысла в их очередности не было, но именно после перестановки полоса стала выглядеть лучше, а заметка перестала меня раздражать.

Признаться, я здорово удивился этому факту и задумался о том, где еще мы сталкиваемся с некоммутативными группами. Создатель ролевой модели Мередит Белбин одним из первых разъяснил, что кроме функциональных обязанностей специалисты в команде имеют еще и роли (например генератор идей, скептик, аналитик и пр.). Как-то мы писали про издательство «Гелеос», которое, перенастроив команду своих ключевых менеджеров согласно их ролевым моделям, смогло добиться небывалой эффективности.

Очередность запуска продуктов, порядок встреч, последовательность информационных сообщений. Или вот еще довольно странное выражение: «привести мысли в порядок». В какой именно порядок? Все это — типичные операции в некоммутативных группах.

Компания Radar Communications однажды догадалась расположить кресла в салонах самолета «валетом», высвободив тем самым массу свободного места. Раньше никому не приходило в голову, что в плечах человеку требуется больше пространства, чем в бедрах. Radar Communications произвела классическую перестановку слагаемых в некоммутативной группе и получила отличный результат.

Кстати, на сайте этой самой Radar Communications в списке сотрудников менеджер по инсайтам занимает первое место, а CEO компании Джон Уинзор — шестое. В принципе одного этого достаточно, чтобы многое понять про эту компанию. Была бы такой же Radar Communications, поменяй этих сотрудников местами?

Если уравнение не сходится — может быть, действительно стоит переместить слагаемые? Не исключено, что это приведет к удивительному результату. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



# деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Трудоголик напоминает водителя, который долго и целеустремленно едет на машине на очень маленькой скорости. Потому что передачу не догадался переключить”



## Отпуск самурая

Однажды я слышал, как два японца спорили, чья компания круче. У одного шеф не был в отпуске с 1996 года. На что другой ответил, что его начальник не отдыхал с 1991-го.

На мой взгляд, это противоестественное отношение к работе. Люди работают, чтобы получить деньги. Деньги — средство достижения свободы. Если с удовольствием заработанные деньги позволяют наполнить жизнь впечатлениями и удовлетворить страсть к познанию, жизнь удалась. Если ты работаешь так, что света белого не видишь, зачем ты работаешь?

Конечно, у восточных людей страсть даже не к зарабатыванию денег, а просто к хождению на работу. Каждый второй японец готов создавать какой-нибудь новый продукт не восемь месяцев, как положено, а шесть недель, и чуть ли не в офисе под себя ходить, прилипнув к компьютеру. Но европейцы тоже часто делают работу бессмысленной, правда по-другому: во многих западных странах люди планируют потребление на десятилетия вперед. Но ведь деньги надо использовать творчески, тратить их — мудрый труд. Можно просто нажимать на кнопку «удовольствие» (едешь на пляж или в Диснейленд). А можно заставлять мозги трудиться, познавать мир или посвящать время творческому хобби.

Конечно, если ситуация на работе требует твоего участия, надо впрягаться. Но если нужно впрягаться надолго, надо уже разделить работу с кем-нибудь еще. Поэтому если я вижу, что топ-менеджеры в нашей компании «зашиваются», порой насильно заставляю их брать помощников. Кроме того, сейчас хочу дать продавцам «Евросети» возможность работать по четыре часа в день. Так мы привлечем свободомыслящих людей, которые готовы работать, но хотят при этом полдня ходить по своим делам.

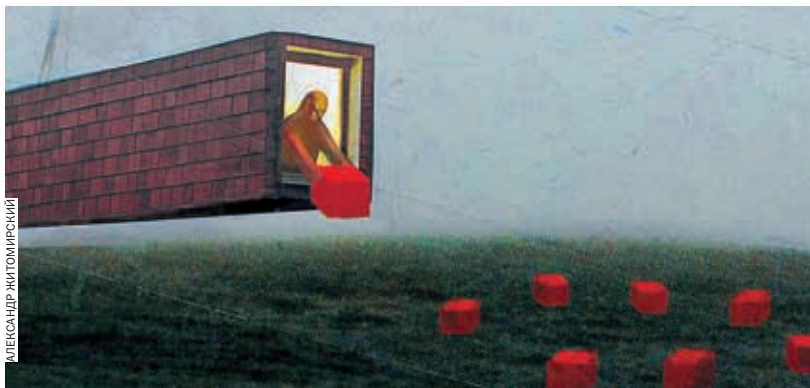
У меня отношение к работе перевернулось весной 1995-го, когда я решил накопить денег, чтобы поехать с будущей женой в Сочи. Потребности были простые. Арендовать водный мотоцикл на полчаса. Отвести девушку в лучший ресторан, где вживую играют аж семеро музыкантов. Чтобы заработать на этот отдых, я ставил будильник на 4.45 утра. В шесть уже был на рынке в Лужниках. Распродав товар, успевал еще к первой паре в институт. Длилось это дней сорок. Я уже накопил достаточно денег — хватало и на отдых, и даже на шопинг. До отпуска оставалось три дня. Я решил, что эти три дня доработаю, а вот на юге выплусь и отдохну. И вот я сплю и вдруг слышу голос: «Плати за место». Вскликаю в холодном поту, смотрю на будильник. В этот момент он щелкает и начинает звонить. Тогда я послал все это подальше. Выключил будильник и стал спать.

Трудоголик напоминает водителя, который долго и целеустремленно едет на машине на очень маленькой скорости. Потому что передачу не догадался переключить. У него процесс ради процесса. Лучше быть результатом — работать на результат. Еще лучше — победоголиком. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

# Современная экономика может задохнуться от чрезмерного контроля. Специалисты предупреждают о новой опасности, имя которой — аккаунтабиллизм.

текст: Алексей Гостев



**п**осле скандала с Enron корпорации охватила лихорадка отчетности. Сотни человеко-часов затрачиваются на внутренний и внешний аудит, скрупулезное фиксирование всех данных и наблюдение за самим процессом записи данных.

Кажется, скоро «экономика контроля» сравняется по объему со всей остальной хозяйственностью. И речь не только о бухгалтерии. Учителя тратят время на заполнение бюрократических справок, фермеры — на сбор данных о своих продуктах, чтобы в случае чего можно было выявить поставщика некачественного товара. По мнению бизнес-консультанта **Дэвида Вайнбергера**, все это проявление целостной системы убеждений и представлений о мире, которую он предлагает называть «аккаунтабиллизм». «Такой подход основывается на идее, что возникновение ошибок в сложных оргсистемах можно предотвратить при помощи дополнительных уровней детализации», — говорит Вайнбергер.

По логике аккаунтабилистов, многоуровневые системы контроля должны обезопасить организации от ошибочных или злонамеренных решений. Ирония в том, что, как недавно продемонстрировал теоретик бизнеса **Малькольм Гладвэлл**, все необходимые данные и детали, позволявшие предсказать крах Enron, были доступны на протяжении многих лет. Однако критически важные данные «тонули» в массе других деталей. Получается, причиной разорения тысяч акционеров стал вовсе не недостаток информации, а, наоборот, чрезмерная ее детализация.

«Аккаунтабиллизм бюрократизирует индивидуальную ответственность. На столкновение автомобилей он реагирует, устанавливая знак „Стоп“ на каждом углу», — утверждает Вайнбергер. Одновременно «идеология отчетности» игнорирует по-настоящему глубокие системные проблемы, пытаясь рассматривать любую ошибку либо как следствие индивидуального просчета, либо как результат несовершенной системы контроля. Мотивацию аккаунтабиллизм пытается свести к набору примитивных правил. В конечном счете аккаунтабиллизм превращает организации в еще менее управляемые «черные ящики», чем во времена Enron. И делает жизнь сотрудников невыносимо скучной, а их работу — бессмысленной, а значит, неэффективной. Что, возможно, является самым сильным контраргументом в споре с фанатиками отчетности. □

## лучшее из блогов

**Том Асакер**,  
автор книги  
«Чистый взгляд»

Английский поэт Оден как-то сказал: «Некоторые писатели путают искренность, к которой им всегда следует стремиться, с оригинальностью, на которую им не следует обращать внимания». Но так ли для нас важна искренность в маркетинге? Разве нам важно, что компании думают на самом деле? Если нет, Одена стоит перефразировать: «Некоторые маркетологи путают оригинальность, к которой им всегда следует стремиться, с искренностью, на которую им не следует обращать внимания».

**BLOG:** A Clear Eye  
<http://www.acleareye.com/>

**Гай Кавасаки**,  
евангелист Apple,  
венчурный капиталист

Демократическая партия США сегодня активно занимается маркетингом, и, на мой взгляд, крайне неудачно. Они выбирают проблемы и начинают повсюду их обсуждать. Но ведь люди не голосуют за проблемы, они выбирают целостный образ, который лингвисты называют фреймом. Возьмите Шварценеггера — он вообще никогда не говорит о проблемах: он воплощает систему ценностей — и побеждает.

**BLOG:** How to Change the World  
<http://blog.guykawasaki.com/>

**Сет Годин**,  
гуру маркетинга

В маркетинге копирование не эквивалентно оригинальной истории. Компания Bissell выпустила дешевую версию элитного пылесоса Dyson. Рекламный текст Bissell говорит: «Наш пылесос не похож ни на один пылесос в мире!» Массовый потребитель требует: «Я хочу, чтобы вещь была эффективной, недорогой и решала мои проблемы». Копия отвечает: «Это пылесос для фанатов пылесосов». Мимо. Пишите для своей аудитории!

**BLOG:** Seth Godin's Blog  
<http://sethgodin.typepad.com/>



Результаты тех работ, которые ведет сегодня глава нашего R&D-департамента, вы увидите в 2010–2015 годах, когда он уже уйдет на пенсию,,

## Лекарство для фармацевта

текст: Константин Бочарский

Десять лет назад доктор Франц Хумер (на фото) возглавил швейцарский фармацевтический гигант — компанию Roche. Тогда она испытывала серьезные трудности. В феврале нынешнего года компания объявила о крупнейших в своей истории прибыли и темпах роста. Для этого Roche пришлось серьезно измениться.

«В 1980-х миром правила диверсификация, — говорит глава российского подразделения Roche Милош Петрович. — Считалось, что надо иметь минимум четыре-пять направлений. Когда на одном спад, другое идет в гору». У Roche тоже было пять направлений, и, как у многих других компаний, начались проблемы: низкая норма прибыли, низкие темпы роста и отсутствие понимания того, куда двигаться дальше. Чтобы справиться с кризисом, акционеры пригласили на пост CEO руководителя фармацевтического подразделения Франца Хумера. Задачу, которую ему поставили, можно сформулировать так: изобрести Roche заново.

Сегодня Roche демонстрирует рекордные за свою историю показатели. Объем продаж за 2006 год вырос на 17% и составил 42 млрд швейцарских франков (около \$34 млрд), чистая прибыль приблизилась к 30%. Сначала пришлось радикально санировать компанию, а затем на вычищенной площадке строить новое здание. Забот у нового CEO действительно оказалось достаточно. Roche должна была избавиться от непрофильных направлений бизнеса, пройти через «витаминный скандал» (обвинения в картельном ценовом сговоре), потеряв на этом \$4,5 млрд, провести крупную внутреннюю реорганизацию, сокращение рабочих мест и смириться с потерями на фондовом рынке. «Мы оставили только два направления: диагностику и фармацевтику», — поясняет Франц Хумер. И результаты не заставили себя ждать.

**Франц Хумер** родился в 1946 году в Швейцарии.

Окончил Инсбрукский университет, доктор права, имеет степень MBA INSEAD. Вся его карьера складывалась на фармацевтическом рынке. С 1973 года работал в компании Schering-Plough Corporation, затем в Glaxo Holdings. С 1995 года — в компании Roche (ранее F. Hoffmann-La Roche), с 1996-го совмещает посты CEO и председателя совета директоров.

**Компания Roche** была основана в 1896 году в Базеле (Швейцария), имеет представительства в 150 странах мира; штат — более 70 тыс. человек.

Один из главных секретов успеха, по словам Хумера, — концентрация на исследовательской деятельности. Цикл от разработки препарата до его выхода на рынок составляет около восьми лет. «Результаты тех работ, которые ведет сегодня глава нашего R&D-департамента Джонатан Ноулз, вы увидите в 2010–2015 годах, когда Ноулз уже уйдет на пенсию», — иллюстрирует Хумер. До рынка доходит лишь один из 10 тыс. препаратов, которые сначала кажутся исследователям перспективными. Поэтому понятно, насколько непростую задачу ставят в Roche — выпускать в год не менее одного «блокбастера». Пока компании это удается. Так, объем продаж онкологического препарата Mabthera составил в 2006 году \$3,9 млрд, а способного бороться с вирусом птичьего гриппа Tamiflu — \$2,1 млрд. Всего же у Roche сейчас 107 продуктов в финальной фазе разработки, и во многих из них компания видит такие же потенциальные «блокбастеры».

На вопрос, изменится ли Roche в будущем, Хумер качает головой: «Радикальных перемен не будет. Свой выбор мы сделали. Теперь главная задача — повышение эффективности нашего R&D». И чем уж точно не станет заниматься Roche в будущем, так это диверсификацией. □



«Штучки» Елены Рублевой хотят приучить потребителя к тому, что открытка — это произведение искусства

## Деньги из перьев

текст: **Влад Гринкевич**

**О**ткрытки принято считать дешевым и заурядным подарком. Московский предприниматель Елена Рублева решила изменить отношение к этому предмету. Для этого пришлось менять сами открытки.

Придуманные Еленой открытки делаются вручную. В ход идет все: перья, соломка, палочки. Новогоднюю открытку могут украшать миниатюрные вязаные рукавицы, открытку, посвященную любви, — сердечко на молнии. Сегодня эксклюзивные открытки Елены Рублевой выпускаются тиражом 3–4 тыс. в месяц и продаются в розницу по 150–200 руб. за штуку.

У Рублевой нет художественного образования — до 2003 года она занималась журналистикой и не помышляла о собственном бизнесе. В ее послужном списке были солидные издания: «Известия», лондонское отделение Financial Times, «Московские новости». Желание прервать карьеру Елена Рублева объясняет просто: «Жизненный период, связанный с журналистикой, закончился, мне это стало неинтересно».

Идея открыть собственное дело возникла случайно: зная пристрастие Елены к рукоделию, бывший коллега попросил придумать оригинальную открытку для важной персоны, да такую, «чтобы выделялась из вороха». Поразмыслив, Елена смастерила открытку в виде коробочки с шоколадками. Но коллега куда-то пропал, и коробочка осталась не у дел. Не пропадать же добру, решила будущий предприниматель, и отправилась со своим произведением в магазин «Москва» на Тверской. «Сделайте вариантов десять, предложил менеджер, тогда мы возьмем их на реализацию», — вспоминает Рублева.

Елена мобилизовала своих родственников — семь человек. Друзья из типографии одолжили на выходные оборудование. Ближился Новый год, и Рублева взялась за зимнюю тематику. Первая партия разошлась «на ура». За новогодним последовал заказ к 8 Марта, а тираж возрос до 500 штук. Готовую продукцию магазин брал по 60 руб. за открытку.

Рублева поняла, что открыла новую перспективную нишу. В том же 2003 году была зарегистрирована фирма «Штучки по случаю от Рублевой». Однако условия игры в новом сегменте оказались трудными. «Запатентовать открытку чрезвычайно сложно, — рассказывает Елена Рублева.

### план действий

- разработать креативный продукт, регулярно обновлять ассортимент;
- оборудовать в местах продаж точки, позволяющие легко идентифицировать товар на фоне продукции конкурентов;
- продвигать бренд «Штучки по случаю от Рублевой» в крупных городах России

ва. — Достаточно на 30% изменить дизайн, например сместить композицию и добавить пару элементов, — и это уже другой продукт». Конкуренты не только немедленно наладили выпуск аналогов, но и заняли несколько торговых точек, на которые Рублева имела виды. «Сегодня выход один, — говорит предприниматель, — быстро крутить педали, создавать новую продукцию, придумывать маркетинговые ходы». Например, отказаться от стандартных стендов для продажи открыток, вместо них в магазинах установлены фирменные стойки — «домики для штучек». Трехэтажный вариант ставится на кассу, пятиэтажный — на пол в торговом зале. Из-за меньших размеров оказалось проще уговорить ритейлеров размещать фирменные стойки в торговых залах. Проблему сезонных спадов решили, отказавшись от привязки открыток к праздникам, вместо этого выпускаются открытки, например, на весеннюю или любовную темы.

За четыре года «Штучкам» удалось прочно закрепиться в Москве — сбытовая сеть насчитывает больше сотни магазинов. Ставку Рублева делает на крупные торговые центры, книжные магазины и магазины подарков. Освоить регионы пока не удастся — видимо, там не привыкли покупать дорогие открытки. Однако Елена Рублева надеется, что в будущем и провинциальный потребитель научится относиться к открытке как к произведению искусства. □



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **Коммерсантъ**

## **Секрет Фирмы**

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

## **II ежегодный Фестиваль франшиз**

**«25» апреля 2007 г.**

**Москва, «Holiday Inn»**

Мероприятие адресовано предпринимателям, заинтересованным в развитии собственного бизнеса через франчайзинг. Компаниям, планирующим развитие франчайзингового направления в бизнесе; представителям финансовых и юридических компаний, всем тем, кому интересен франчайзинг.

### **ЦЕЛИ ФЕСТИВАЛЯ:**

**Обсудить состояние, перспективы и новые возможности рынка франчайзинга, ключевые проблемы, сдерживающие факторы развития и найти эффективные пути решения для развития бизнеса;**

**Обменяться практическим опытом по организации успешного франчайзинга;**

**Показать лучшие предложения в области франшиз.**

### **ПРОГРАММА ФЕСТИВАЛЯ:**

#### **I сессия**

##### **ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:**

- Какие проблемные зоны существуют во взаимоотношениях франчайзера и франчайзи?
- Выбор франчайзера: чего хотят франчайзи?
- Позиционирование франчайзинга в ряду других форм партнерского взаимодействия.
- Выгоды и риски франчайзинговой модели в современных бизнес-условиях.
- Юридические аспекты взаимоотношений при франчайзинге.

Эти и другие вопросы будут обсуждаться в рамках первой сессии Фестиваля.

#### **II сессия**

##### **ПРЕЗЕНТАЦИЯ ФРАНШИЗ**

В этой сессии у компаний-франчайзеров будет возможность презентовать франшизы. Участники смогут задать все интересующие вопросы и приобрести заинтересовавшую франшизу.

**Информация, полученная в рамках Фестиваля  
даст вам реальные инструменты для эффективного франчайзинга!**

#### **СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ ДЛЯ КОМПАНИИ-ФРАНЧАЙЗЕРА:**

**С ПРЕЗЕНТАЦИЕЙ ВО II СЕССИИ 25 000 руб.**

**БЕЗ ПРЕЗЕНТАЦИИ 12 500 руб.**

**(включает вложение листовок в папки участника)**

**СТОИМОСТЬ ДЛЯ ПРОЧИХ УЧАСТНИКОВ 7 000 руб.**

**все цены указаны без учета НДС**

**При регистрации до 15 марта 2007 года  
скидка 20%!**

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

реклама



АННА МУЗЫКА

## лаборатория

ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ ТРУДА

новые технологии → с56  
Global Management Challenge → с60

СКОЛЬКО ЧЕЛОВЕК РАБОТАЕТ В ВАШЕЙ КОМПАНИИ?  
ВСЕ РАВНО МНОГО. ВЕДЬ ВСЕГДА ЕСТЬ ВОЗМОЖНОСТЬ  
СДЕЛАТЬ ТУ ЖЕ РАБОТУ МЕНЬШИМИ СИЛАМИ.

## Игра в меньшинстве

текст:

дмитрий лисицин

иллюстрации:

анна музыка,  
александр житомирский

**Это для умножадных**  
В КОНЦЕ ПРОШЛОГО ГОДА КОМПАНИЯ Ford объявила, что собирается сократить 14 тысяч сотрудников, в том числе «белых воротничков». Но как это ни удивительно, некоторые подразделения Ford берутся выполнить старый объем работы «урезанным» составом. Неунывающий глава подразделения автомобильного дизайна Питер Хорбери даже выдвинул лозунг: «Больше хорошего дизайна малыми силами в короткие сроки!»

Этот девиз могли бы взять себе многие российские бизнесмены. «Излишек персонала крайне вреден для предприятия», — считает генеральный директор компании LiveInternet Герман Клименко. — Затраты на лишнего сотрудника — не только его зарплата, но и стоимость рабочего места, а также время руководителя, который управляет этим человеком. Правда, сегодня никто толком не знает, как оптимизировать численность управленческого и вспомогательного персонала. «Тот, кто найдет способ решить эту проблему, наверное, получит Нобелевскую премию», — говорит директор по персоналу металлургического холдинга.

Но практически все руководители знают: тот же объем работы всегда можно

выполнить меньшим числом людей. Главный инструмент тут — увеличение отдачи от имеющихся сотрудников. «У меня есть собственный метод определять предел выносливости консультантов — он называется „пока не начнут пищать“, — рассказывает директор департамента HR-консалтинга компании „Борлас“ Елена Данилова. — Пока люди выполняют работу, которую я им распределяю, — все нормально. Если начнутся открытые протесты — значит, достаточно». Кто-то считает подобных руководителей деспотами. Но, воспользовавшись слоганом сети магазинов «Это», мы бы назвали их «умножадными».

**Голландская диета**  
РУКОВОДИТЕЛИ ПЕРМСКОЙ ТОРГОВОЙ СЕТИ «Семья» как-то не задумывались о том, что обычный объем работы в компании может делать меньшее количество людей. Но встреча с гостившим в городе голландским консультантом перевернула их представления. Голландец рассказал, что работник средней розничной сети в Нидерландах приносит в семь раз больше выручки, чем сотрудник компании «Семья». «Стало обидно, — говорит директор по персоналу компании Андрей Савчук. — Мы счита-

с53



ли себя лучшей компанией края, а оказалось, что работаем неэффективно».

«Суть проблемы, — объяснял консультант, — в наличии большого количества лодырей, которые получают те же деньги, что и высокоэффективные сотрудники». Но увольнять лентяев не обязательно — можно просто дать им меньше рабочих часов и сократить зарплату. По мнению голландца, добиться этого позволяет почасовая система оплаты труда.

«Семья» решила попробовать. Для начала компания купила у голландцев компьютерную программу, которая на основании данных о товарообороте сама определяла, сколько часов в неделю должны работать сотрудники разных категорий. После этого руководителям оставалось распределить рабочее время согласно простому принципу: больше нагружать эффективных сотрудников, и меньше — лентяев. «Наиболее ценные работники сами устанавливают себе график и могут работать хоть 260 часов в месяц («обычный» человек отрабатывает около 160 часов. — **СФ**) и, соответственно, больше зарабатывать, — говорит Андрей Савчук. — Менее ценные выходят всего на несколько часов в день».

В течение трех месяцев «Семья» готовила сотрудников к переходу на «экономный» режим работы, объясняя суть новой схемы оплаты труда. «Однако сколько мы ни старались, все равно никто ничего не по-

нял», — говорит Савчук. Большинство людей почувствовали лишь изменение объема работы — у кого-то он резко вырос, у кого-то столь же резко понизился. Ясность пришла лишь после первой зарплаты. «Неэффективные сотрудники начали возмущаться, но когда им показали, сколько часов они отработали за месяц, делали круглые глаза и говорили: „При чем здесь это?“»

Снижение доходов «лодырей» моментально отразилось на численности персонала — из компании ушло около 10% сотрудников. «В течение первых шести месяцев действия программы из компании вымылся почти весь „балласт“, но мы при этом никого не увольняли», — говорит Андрей Савчук.

Для менеджеров изменения оказались более масштабными — им пришлось осваивать новые функции. Чтобы сократить издержки на содержание лишних топ-менеджеров, компания решила ликвидировать некоторые должности. «Раньше у нас в магазине было несколько обязательных управленческих позиций: заведующий отделом, два товароведа, два администратора торгового зала и два администратора касс, — говорит Андрей Савчук. — Теперь все функции этих семи человек выполняют четыре заведующих секторами».

Естественно, идея совмещения обязанностей пришлось по нраву далеко не всем.

«Некоторые руководители посчитали ниже своего достоинства, например, работу в торговом зале», — поясняет Андрей Савчук. В компании попытались уговорить недовольных, не провоцируя конфликтов. «Один руководитель, например, оказался совершенно не готов к расширению обязанностей, — говорит директор по персоналу. — И он пока занимает прежнюю должность, которая уже отсутствует в других магазинах сети».

Больше всего хлопот доставили менеджеры, которым не досталось руководящих должностей. Например, компания предложила бывшим администраторам касс стать рядовыми кассирами, но встретила сопротивление. Пришлось искать индивидуальный подход: кому-то предложили работу ближе к дому, кому-то — переход с понижением в более престижное место, например, в новый магазин.

«Кадровая диета» уже принесла свои плоды. По оценкам менеджеров, производительность труда выросла на 82%. Кроме того, доля фонда оплаты труда в обороте сократилась на 25%, при том что средняя зарплата персонала за час увеличилась на 52%. Неплохой результат для умножадных.

**Предел совершенства**  
МЕНЕДЖЕРЫ РАСТУЩИХ КОМПАНИЙ  
ломают голову над вечным вопросом —

как определить, сколько людей понадобится, например, через год или два. Но генеральный директор компании «Айпинэт» (оператор спутниковой связи) **Мурад Софизаде** может дать ответ с точностью до нескольких человек. Кадровое кредо «Айпинэта» — поддерживать максимальные темпы роста минимальным количеством рабочих рук.

В прошлом году оборот «Айпинэта» вырос на 250% — с \$1,1 млн до \$4 млн, а число сотрудников увеличилось лишь на 50% — с 50 до 75 человек. Мурада Софизаде такое соотношение более чем устраивает — он намерен незначительно и плавно повышать численность персонала, постоянно увеличивая выручку на одного сотрудника, то есть выработку.

С помощью графика производительности труда за последние несколько лет компания довольно четко может представить свой будущий рост. Так, с 2005 по 2006 годы производительность выросла в 2,4 раза и составила около \$53 тыс. Однако ресурсы людей не безграничны, поэтому в 2007 году, по оценке руководителя, выработка вырастет всего вдвое — до \$110 тыс. Исходя из этого прогноза, Мурад Софизаде и рассчитывает численность персонала. Компания планирует выйти на оборот \$12 млн. Разделив эту цифру на показатель выработки, Софизаде получает численность персонала компании на конец 2007 года — 110 человек. Ни больше ни меньше.

Подобная расчетливость означает постоянное увеличение нагрузки. «Мы стремимся выжимать все из имеющихся людей», — говорит Мурад Софизаде. Но компания не только «выжимает» сотрудников, но и старается убрать внутренние барьеры, мешающие росту их продуктивности. В частности, «Айпинэт» использует набор стандартных методов: устранение дублирующих функций, сокращение времени на сдачу отчетов и согласование документов и т. п. А для распределения функций между сотрудниками «Айпинэт» использует так называемое резервирование. «Суть технологии проста — мы заранее определяем круг людей, которые в крайнем случае могут выполнить чужую работу», — говорит господин Софизаде. Фактически у каждого сотрудника есть «дублер», готовый взять часть его функций на себя.

Выгода от системы тотального резервирования очевидна — всегда есть кого бросить на новый фронт работ. Например, отдел управления проектами долгое время тормозил работу всей компании. Его со-

## «Суть проблемы — в наличии большого количества лодырей, которые получают те же деньги, что и высокоэффективные сотрудники»

трудники не успевали согласовывать проекты по установке спутниковых антенн с городскими властями и с собственниками зданий. В результате контракты уходили к более расторопным конкурентам. Чтобы таких ситуаций не возникало, одного из сейлз-менеджеров, который обладал хорошими коммуникативными навыками, командировали в отдел управления проектами. Он довольно быстро добился успеха в согласованиях, а работа отдела продаж не пострадала — «осиротевших» клиентов поделили другие сейлзы.

Очевидно, мобильность персонала и готовность людей брать на себя дополнительную работу должны как-то вознаграждаться. Но у Мурада Софизаде особое мнение на этот счет. Он полагает, что расширение обязанностей в растущей компании — нормальная практика, которая не должна специально оплачиваться. Компания и так раз в год существенно индексировала заработную плату, да еще и выплачивает ежемесячные премии. «Когда мы выйдем на европейский показатель выработки \$300 тыс. в год на человека, средняя годовая зарплата одного сотрудника достигнет четверти этой суммы, то есть \$75 тыс.», — поясняет Мурад Софизаде. Создатель ряда успешных стартапов Герман Клименко считает такой подход вполне оправданным: «В период роста компании перспективы очень важны».

## Нет человека — нет проблемы

НЕКОТОРЫМ КОМПАНИЯМ ПРИХОДИТСЯ «играть в меньшинстве» не столько из экономии, сколько из-за форс-мажорных обстоятельств. Скажем, уходит ценный специалист, и кадровую дыру не удастся заткнуть сразу (а иногда и вовсе не удастся). Что делать, когда людей не хватает?

Иногда можно справиться своими силами, не подбирая нового человека. Например, из крупной федеральной газеты неожиданно ушел журналист, поставив под угрозу эффективность работы отдела. Редактору нужно было чем-то заполнить полосу, но быстро найти нужного человека он не смог. Поэтому, когда трое коллег уволившегося автора сами предложили взять его функции, редактор с радостью

согласился. А вместе с обязанностями сменщики поделили и его зарплату.

Правда, в этой ситуации руководитель даже переплатил. Как считает Елена Данилова, делить ставку между сотрудниками было излишне щедро: «Постоянную часть оклада выплачивают за умение выполнять работу определенной сложности. А если возрастает объем работы, это не требует более высокой квалификации, поэтому увеличивать постоянную часть оклада нет смысла». С другой стороны, вряд ли кто-то из сотрудников согласится выполнять больший объем работы за те же деньги. Поэтому, как считает Данилова, им можно предложить специальную надбавку, но ее размер не должен составлять треть ставки ушедшего сотрудника — хватит и 10–15%.

Генеральный директор компании «Камис-приправы» **Сергей Максютя** поступил грамотнее редактора. «У меня уволился главный бухгалтер, и мне нужно было, чтобы кто-то взял на себя его функции, пока я искал бы преемника», — говорит Сергей Максютя. Сдачей налоговой отчетности занялась сотрудница отдела бухгалтерии, а начислением заработной платы — менеджер по кадрам. С такой «двухголовой» бухгалтерией компания смогла просуществовать четыре месяца и даже сдала квартальный отчет.

Максютя решил не делить ставку главного бухгалтера, а лишь доплачивал за дополнительные обязанности. Величину доплаты он определил исходя из разницы между ставкой ушедшего сотрудника и ставками его «заместителей». «Допустим, главбух получал 60 тыс. рублей, а бухгалтер, которая исполнила часть его обязанностей, — 30 тыс., — поясняет директор. — Я доплатил ей половину разницы ставок, то есть 15 тыс. рублей». Кстати, HR-менеджер даже отказалась принимать доплату, сочтя, что бухгалтерские курсы, которые компания ей оплатила, — достойное вознаграждение. Поэтому часть причитавшейся доплаты Максютя компенсировал в виде годового бонуса.

Одним словом, умножадный руководитель всегда сумеет избавиться от неэффективных людей или, наоборот, найдет недостающие рабочие руки внутри компании. **СФ**

В РОССИИ ДАН СТАРТ ИСПОЛЬЗОВАНИЮ СОТОВОЙ СВЯЗИ НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ — 3G. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» РЕШИЛ РАЗОБРАТЬСЯ, МНОГО ЛИ ВЫИГРАЮТ ТЕ, КТО ПРИДЕТ К ФИНИШУ.

текст: **Оксана царевская**

# Потерянное поколение



Мобильная видеосвязь так и не стала killer application

В этот понедельник истек срок приема заявок на участие в конкурсе на получение лицензий 3G. Главными претендентами считаются операторы «большой тройки» и ряд региональных компаний.

20 апреля Россвязь определит, кто получит право предоставлять услуги подвижной радиотелефонной связи по стандарту IMT-2000/UMTS (см. справку на стр. 57). Три победителя получат по три полосы радиочастот в диапазоне от 1935 МГц до 2170 МГц и почетную, но нелегкую обязанность построить в России сеть третьего поколения. Между тем, **СФ** обнаружил ряд обстоятельств, делающих перспективы нового стандарта туманными.

## Грандиозные планы

ТЕХНОЛОГИИ ТРЕТЬЕГО ПОКОЛЕНИЯ (3G) обещают уникальные возможности и для потребителей, и для дальнейшего

развития рынка. Абонент сети 3G способен не только видеть своего собеседника, но и иметь доступ к телевидению, пользоваться электронной почтой, быстро загружать аудио- и видеоконтент. Телефоны, коммуникаторы — любые устройства, поддерживающие 3G, — обеспечат владельцу полноценный доступ к любому информационному источнику, будь то торговая сессия NASDAQ, интернет-магазин Amazon.com, корпоративная база данных или же система управления собственным домом.

Некоторые участники рынка возлагают на 3G особые надежды. Сотовые ритейлеры заинтересованы в росте абонентской

активности в сетях третьего поколения: ведь это прямой путь к росту оборота за счет увеличения продаж «высокобюджетных» 3G-телефонов. Особенно на фоне насыщения рынка мобильной связи: в прошлом году существенно сократилось как число новых абонентов, так и число проданных мобильных телефонов. Поддерживать доходы помогает лишь удорожание самих трубок.

По словам руководителя управляющей компании «Цифроград» **Валерии Солок**, 3G-услуг заждались 30% населения крупных городов. В Dixis, где 10% продаваемых телефонов поддерживают 3G (средняя их стоимость в магазинах сети — \$238), надеются на спрос состоятельных жителей Москвы и Санкт-Петербурга. Генеральный директор Dixis **Алексей Чуйкин** добавляет, что важную роль в популяризации 3G сыграют и провайдеры контента.

Последние не скрывают интереса к сетям третьего поколения. Сегодня рынок мобильного контента насыщен, и падение спроса на мелодии и картинки уже лишило многих игроков значительной доли выручки. Некоторые заранее готовятся к 3G-марафону. Так, российская компания i-Free полгода назад запустила в Великобритании сервис Temptation (интерактивный сериал) и создала для сети «Скай Линк» BREW-браузер, обеспечивающий абонентам доступ к контенту оператора.

Руководитель инновационных проектов i-Free **Александр Шатулов** уверен, что широкополосный доступ в интернет будет востребован уже на первом этапе внедрения 3G. В компании «А1: Первый альтернативный контент-провайдер», уже имеющей опыт запуска мобильного телевидения в сетях МТС, рассчитывают, что

новые скорости 3G помогут разогнаться и этим услугам.

## Передовой опыт

НАСКОЛЬКО ОПРАВДАНЫ ЭТИ НАДЕЖДЫ, мог бы показать пример Запада. Но там пока больше причин для разочарования, чем для оптимизма.

Более пяти лет назад японская NTT DoCoMo запустила в эксплуатацию первую в мире сеть третьего поколения. Но распространение 3G-сетей не стало массовым. По данным J'son & Partners, число 3G-абонентов в 2006 году приблизилось к 100 млн. При этом услугами сетей GSM, по данным GSA (Всемирной ассоциации поставщиков оборудования для мобильной связи), пользуются более 2 млрд человек. Правда, динамика последних лет ободряет: с 2005 года число 3G-абонентов в мире выросло в два с половиной раза. Но революции не произошло.

Операторы надеялись, что услуги, предоставляемые в сетях 3G, помогут им нарастить ARPU (среднемесячный доход с одного абонента). Ожидалось, что революционной новинкой и «захватчиком» рынка (killer application) станет услуга видеосвязи. Но и этого пока не случилось — абоненты не поддались эфирным искушениям.

Сегодня, по мнению президента Информационного союза России (ранее — Ассоциация 3G) **Александра Крупнова**, европейские операторы уже не ждут появления killer application. Вместо этого они активно осваивают все возможные продукты. По его данным, в числе наиболее востребованных услуг европейских 3G-сетей — доступ к СМИ и электронным библиотекам, банкинг и, конечно, игры. Кроме того, операторы очень рассчитывают на растущие потребности бизнес-сообщества и в красках рисуют портрет «сверхмобильного клерка».

Так, в Великобритании лидерство в привлечении бизнес-пользователей захватили компании Vodafone и O2, первыми заработавшие в сетях 3G. Они же, по информации GSA, успешнее прочих с финансовой точки зрения. При среднем потреблении трафика около 50 Мбайт в месяц ARPU в сети O2 составляет около \$280, в Vodafone — около \$240.

Но бизнес-аудитория досталась не всем. У других британских операторов при сравнимом потреблении трафика ARPU составляет \$20–60 — практически на пределе рентабельности.

## Сравнение по аналогии

КАКОВЫ ЖЕ ПЕРСПЕКТИВЫ СВЯЗИ третьего поколения в России? Мнения на этот счет крайне противоречивы. Некоторые эксперты вообще сомневаются, что российским операторам стоит заниматься сетями 3G. Аналитик MForum **Дмитрий Деев** считает, что российских абонентов нужно будет «даже не уговаривать, а просто умолять» подписаться на новые услуги.

В России нет полноценных 3G-операторов, но есть их подобие. Сеть «Скай Линк», которая работает в стандартах CDMA2000 1x и — в тестовом режиме — CDMA2000 1xEV-DO, не первый год предоставляет услуги, схожие с функциями 3G. Из них наиболее популярен у абонентов высокоскоростной мобильный интернет. По предварительным итогам, в 2006 году ARPU в сети «Скай Линк» составил \$56,3. Для «большой тройки» такой показатель должен выглядеть весьма аппетитно, ведь сегодня их ARPU составляет от \$8 до \$10.

Но Дмитрий Деев сдержанно оценивает успех «Скай Линка». На его взгляд, 400 тыс. абонентов в Москве и Петербурге за два года — весьма скромное достижение. Кроме того, несмотря на ставку «Скай Линка» на сервисы, близкие к возможностям 3G (в том числе видео, функциональные и развлекательные приложения), их удельный вес в общей выручке компании не слишком впечатляет — 20%. Львиная доля дохода у «Скай Линка», как и у всех операторов GSM, приходится на голосовые услуги. Фокус с ARPU объясняется просто: оператору удалось привлечь более качественную абонентскую базу. Его клиенты говорят чаще и дольше, чем у операторов «большой тройки».

Тут надо отметить еще одну важную деталь. Дело в том, что уже сейчас все операторы «большой тройки» в состоянии предоставлять в своих GSM-сетях услуги, близкие к 3G, например «мобильное телевидение». GSM с расширенными функциями по передаче данных GPRS (пакетная передача данных) и EDGE (система сжатия информации), которые часто называют системами 2,5G и 2,75G, уже сегодня обеспечивает среднюю (реальную) скорость передачи данных, сравнимую с сетями третьего поколения. Но и у них спрос на неголосовые услуги невелик.

Больше того, «Вымпелком» уже пробует работать в 3G. С сентября прошлого года жители Душанбе, где оператор развернул

## Что такое 3G

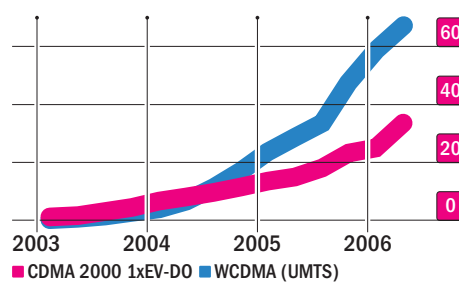
Сегодня в мире существуют две основные конкурирующие концепции 3G: UMTS (Universal Mobile Telecommunications Systems — универсальная мобильная телекоммуникационная система), поддерживаемая европейскими странами, и CDMA 2000 1xEV-DO (Code Division Multiple Access — мультимедийный доступ с кодовым разделением каналов), сторонниками которой традиционно являются азиатские страны.

UMTS основан на усовершенствованной GSM-сети с применением радиоинтерфейса WCDMA (Wideband Code Division Multiple Access). Работает на частотах 2000 МГц. Максимальная скорость передачи данных при использовании технологии HSDPA (High Speed Data Packet Access) — 14 Мбит/с. В этом стандарте работают 146 сетей в 67 странах мира. Стандарт CDMA 2000 с его более совершенными модификациями — CDMA 2000 1xEV-DO, CDMA 2000 1xEV-DV — работает на частотах 400 МГц и 800 МГц, максимальная скорость передачи данных — 2,4 Мбит/с. В мире насчитывается 54 сети, работающие в этом стандарте.

В России будут строиться 3G-сети на основе европейского стандарта UMTS(WCDMA).

## Марафон высоких скоростей

динамика абонентской базы сетей 3G  
МЛН АБОНЕНТОВ



10 базовых станций стандарта UMTS, имеют возможность пользоваться такими услугами, как видеозвонок и высокоскоростная передача данных (до 3,6 Мбит/сек). Правда, оператор не сообщает экономических показателей этой сети.

Тем не менее президент Ассоциации региональных операторов **Юрий Домбровский** уверен, что абоненты зреют быстро, им надо лишь помогать. По его словам, уже сейчас на долю неголосовых услуг у региональных компаний приходится более значительная доля дохода, чем у крупных операторов. И связано это



Глава Росвязи Андрей Бескоровайный предупреждает — его ведомство уже думает о сетях 4G

лишь с маркетинговой активностью в продвижении таких сервисов.

## Конкуренция с будущим У СЕТЕЙ 3G ЕСТЬ ЕЩЕ ОДНА ПРОБЛЕМА:

современные технологии стареют раньше, чем успевают укрепиться на рынке. Уже есть технологии, значительно превосходящие 3G по возможностям. Например, технология широкополосного доступа WiMax, разработанная корпорацией Intel в 2003 году и относимая некоторыми экспертами к четвертому поколению связи. Заявленная максимальная скорость передачи данных в этом стандарте составляет 75 Мбит/сек (в сетях UMTS (WCDMA) с использованием HSDPA — 14 Мбит/сек). Сети WiMax построены в таких странах, как США, Бразилия, Австралия, Южная Корея и Польша.

В России уже есть компании, получившие радиочастоты и лицензии на предоставление услуг связи в этом стандарте. Например, «Сумма телеком», принадлежащая известному в сегменте нефтяной логистики бизнесмену **Зиявудину Магомедову**.

По словам представителя «Суммы телеком» **Игоря Рябова**, западные игроки понимают, что технология WiMax совершеннее, чем 3G. Но операторам, вложившим колоссальные средства в лицензии и строительство сетей, приходится сохранять хорошую мину. Вендоры — главный двигатель прогресса в телекоммуникациях — также не скрывают, что их технологические горизонты простираются значительно дальше 3G. По мнению главы

подразделения мобильных устройств Motorola в России и СНГ **Инги Чурашов**, 3G стоит рассматривать лишь как промежуточный этап развития, поскольку весь мир уже переходит на сети четвертого поколения.

Остается выяснить — во что обойдется этот промежуточный этап?

## Цена вопроса

ГОВОРИТ ЛИ ЧТО-НИБУДЬ ОПЕРАТОРАМ цифра \$46 млрд? Именно столько в 2001 году заработала Германия на аукционах по распродаже радиочастотного спектра для 3G-связи. А одной лишь Vodafone лицензии на сети 3G в Европе обошлись в \$31 млрд.

К счастью, в Федеральном агентстве связи решили обойтись малой кровью — каждая из трех лицензий, выставленных на продажу, будет стоить 2,64 млн руб. (около \$100 тыс.). По словам руководителя Росвязи **Андрея Бескоровайного**, реальная цена лицензии на 86 субъектов РФ составляет 1,29 млн руб., но она удваивается, чтобы государство могло получить от конкурса прибыль.

Столь низкая цена национального ресурса объясняется просто — частотный диапазон, который предлагается для коммерческого использования, мягко говоря, не совсем свободен. И расходы на его расчистку лягут на плечи самих операторов. Поэтому Росвязь проводит конкурс, а не аукцион.

В выставленных на конкурс диапазонах работают многочисленные радиослужбы — фиксированная и подвижная связь, радиолокационная, служба космических исследований. Оценить стоимость расчистки ни в Росвязи, ни в опрошенных **СФ** компаниях не взялись. Но пять лет назад, когда обсуждался вопрос конверсии радиочастот в диапазоне 900 МГц, эксперты оценивали затраты в \$0,7–1,2 млрд. Столько стоило бы приобретение нового навигационного оборудования для гражданской и военной авиации.

Добавим сюда затраты на строительство самой сети. По оценкам экспертов, только покрытие основных городов может обойтись оператору в сумму до \$1 млрд. Интересная получается картина: налицо нездоровый спрос на передовые услуги, наличие «суррогатных» технологий, да еще и наступающие на пятки стандарты четвертого поколения — спрашивается, нужны ли вообще сети 3G?

Разные эксперты и операторы отвечают на этот вопрос по-разному. Но, как ни парадоксально, в основном утвердительно.

## Положительное решение

ЮРИЙ ДОМБРОВСКИЙ ДАЛ СВОЙ ОТВЕТ публично еще год назад: «Покажите мне хоть одного оператора, который откажется от лицензии на предоставление услуг в 3G».

Генеральный директор компании СМАРТС **Андрей Гиреев** уверен, что строительство 3G-сетей полезно для операторов с имиджевой точки зрения. А вот экономика этих инвестиций вызывает большие вопросы. «Это будут „лицензии впрок“», — полагает предприниматель.

А вот что думают сами операторы. Заместитель генерального директора ОАО «Мегафон» по коммерции **Лариса Ткачук** напоминает: «Если бы в свое время не вкладывались ресурсы в цветное телевидение, мы до сих пор смотрели бы черно-белый телевизор с линзой».

Вице-президент по технике и информационным технологиям ОАО МТС **Сергей Асланян** признает, что запуск новых сетей не приведет к резкому изменению структуры продуктов и сервисов на рынке. Отсюда и его отношение к 3G: «Сети третьего поколения целесообразно создавать не как самостоятельный продукт, а как дополнение к существующим сетям GSM для достижения синергетического эффекта». Похожая позиция и у исполнительного вице-президента «Вымпелкома» **Николая Прянишникова**, который хочет, чтобы сети третьего поколения лишь «логично дополняли» уже существующие.

Видимо, желание получить лицензии и частоты для строительства сетей третьего поколения продиктовано тактическими соображениями. Как часто бывает, чтобы не сойти с дистанции, конкурсанту нужно выполнить определенную обязательную программу. Тем более что, по словам Андрея Бескоровайного, его ведомство уже начало «думать о 4G». И возможно, следующий конкурс не за горами.

Все это позволяет предположить, какковы будут дальнейшие действия операторов. Сети они, безусловно, построят, и в том объеме, которого требуют условия конкурса. Но вряд ли будут торопиться и вкладывать в этот проект миллиарды. Ведь куда разумнее спокойно подготовить рынок к новым возможностям, а заодно и дожидаться новых технологий. **СФ**

classified

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

### юридические услуги

BWI 7403245

Лицензии Абонирование Суд

Объединённые Юристы 540-1187 www.ULC.ru

### продаем

Банк, 4119476

www.vashafirma.ru Продажа готового бизнеса. Тел. (495) 580-1795

### покупаем

Банк, 4119476

### услуги

Арбитраж. Банкротство. Земля. Админ. (812)233-17-78

Оценка 130-4962

Учредители. Участники. Акционеры для банков 4119476

### финансовые услуги

КРЕДИТЫ и ИНВЕСТИЦИИ от \$10 000. Консультации.

364-9419 www.ufk-e.ru

**Открой ресторан Subway**  
Франчайзинговая сеть №1 в мире **SUBWAY eat fresh.**

Посетите наши презентации в своем городе  
Требуется предварительная регистрация на сайте [www.subway.ru](http://www.subway.ru)  
или по телефону +7 911 99-66-3-99

**Предлагаем собственникам коммерческой недвижимости открыть собственный ресторан Subway**  
**Приглашаем к сотрудничеству риэлтеров**

Требования к помещению под ресторан: от 100 кв. м., электрическая мощность – от 30 кВт, высокая проходимость

Сеть Subway в очередной раз заняла 1 место в списке 500 лучших мировых франчайзинговых сетей по данным журнала Entrepreneur.

**РАЗВИТИЕ - КОМПЕТЕНТНОСТЬ - УВЕРЕННОСТЬ**

**LINK**

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ МЕНЕДЖМЕНТА ЛИНК**

СОВМЕСТНО С КРУПНЕЙШЕЙ В ЕВРОПЕ Школой бизнеса Открытого университета Великобритании предлагают Вам систему программ бизнес-образования

- От повышения квалификации до MBA
- Дипломы The Open University и ЛИНК
- Аккредитация AACSB, AMBA, EFMD
- Активизация Вашего развития
- Практическая направленность
- 90 учебных центров в России и СНГ

**Главное достоинство образования, которое предлагает Школа бизнеса Открытого университета, в том, что вы можете немедленно использовать свои знания на практике**

**Мы несем образование в самое сердце менеджмента**

Джеймс Флек, декан ШБОУ

**Дни открытых дверей 3.03, 17.03 в 11.00**  
[www.ou-link.ru](http://www.ou-link.ru), e-mail: [mba@link.msk.ru](mailto:mba@link.msk.ru)  
тел.: (495) 165-24-81, 166-58-83

**Окончание набора 23 марта (сентября)**

**Учебные центры ЛИНК**

Алматы 53-2514, Архангельск 61-5434, Астрахань 61-4486, 71-9228 Барнаул 24-1897, Белгород 26-1661, Брянск 67-4005, Великий Новгород 66-4585, Вильнюс 213-0452, Владивосток 32-7797, Владимир 33-0983, Волгоград 38-3655, Воронеж 59-8294, Донецк 335-5546, Дубна 40-773, Екатеринбург 371-6874, 374-0400, Ессентуки 36-5979, Железнодорожск 26-106, Жуковский 556-4989, Иваново 30-0490, Ижевск 56-2841, Иркутск 24-0222, Казань 554-5679, Калининград 53-0808, Кемерово 36-9729, Киев 238-6345, Киров 52-7516, Кишинев 20-3406, К.-на-Амуре 54-3074, Костомукша 66-621, Краснодар 75-1118, Красноярск 27-8801, Курск 58-1372, Липецк 59-5716, Магнитогорск 20-8947, 20-6995, Минск 689-8089, Москва 165-2481, 231-3049, 105-8854, 609-0788, 123-9035, 362-7426, Муром 22-025, Мытищи 586-91-56, Наб. Челны 39-6711, Н. Новгород 36-3086, Нижний Тагил 25-6277, Новокузнецк 77-7029, Новороссийск 71-1775, Новосибирск 210-1179, Норильск 34-3248, Нягань 559-59, Омск 64-8777, Пенза 49-5308, Пермь 241-1606, П.-Камчатский 29-4952, Рига 728-5732, Р.-на-Дону 231-0010, Самара 247-6737, С.-Петербург 325-9401, Саратов 45-9559, Саров 64-341, Северск 77-6160, Смоленск 64-3206, Ставрополь 26-6696, Ступино 77-021, Сургут 50-0774, Таллинн 646-4281, Тихорецк 295-80, Тольятти 72-9656, Тула 36-4904, Тюмень 28-1463, Улан-Удэ 23-1247, Ульяновск 41-8081, Уфа 225-9824, Хабаровск 30-4546, Харьков 700-0009, Чебоксары 34-1260, Челябинск 265-7324, Череповец 57-0709, Черкассы 54-5222, Чита 35-1130, Ю.-Сахалинск 43-6300, Ярославль 72-5785.

E-mail: [mba@link.msk.ru](mailto:mba@link.msk.ru) [www.ou-link.ru](http://www.ou-link.ru) [www.mbaoubs.ru](http://www.mbaoubs.ru)

# Global Management Challenge

www.globalmanagementchallenge.ru



ВО ВТОРОМ КВАРТАЛЕ ВТОРОГО ПЕРИОДА ИГРЫ GLOBAL MANAGEMENT CHALLENGE УЧАСТНИКИ НАКОНЕЦ ВПЛОТНУЮ СОПРИКОСНУЛИСЬ С ВИРТУАЛЬНЫМ РЫНКОМ. НО К АЖИОТАЖУ ПОТРЕБИТЕЛЕЙ КОМАНДЫ ОКАЗАЛИСЬ НЕ ГОТОВЫ. текст: александр острогорский

## Маркетинговый удар



Неделю назад игроки могли только предполагать, каким окажется потребитель и какие перспективы откроются для бизнеса. Если не считать опыта игры в первом периоде, у них не было почвы для расчетов и прогнозов, что не избавляло от необходимости наращивать производственные мощности, нанимать персонал, определять бюджет на рекламу и маркетинг.

Механизм работы симулятора в условиях нового сценария уже не так прозрачен, как могло показаться игрокам раньше. «Возможно, были команды, пытавшиеся просчитать алгоритм работы симулятора, — размышляет **Дмитрий Фокин**, директор департамента развития банковского бизнеса АвтоВАЗбанка (команда АВБ-Альянс). — Но мы от этой идеи отказались сразу. Все участники нашей команды — люди с большим опытом организации самых разных бизнес-процессов, поэтому решения мы всегда принимали, руководствуясь собственными знаниями, опытом и здравым смыслом».

Здравый смысл как раз и не позволил многим игрокам рискнуть большими

деньгами, так что рынок не сильно вырос после падения в прошлом квартале.

У большинства компаний по-прежнему работает несколько станков, и объема продукции не хватает для удовлетворения запросов потребителей. Интерес потребителей команды подогревали заранее, и в отдельных случаях спрос превысил предложение в четыре или пять раз. Вот почему, несмотря на большую, как выяснилось, емкость рынка, мало кто из игроков заработал на нем большие деньги. А те немногие, кто остался в плюсе по результатам квартала, были награждены симулятором — курс их акций вырос.

На первом месте по стоимости акций оказалась компания «Е-лена» — ее участ-

ники принимали решения на основе практики управления рисками. Как говорит отвечавший за сбыт и маркетинг **Сергей Петрейчук**, директор по развитию компании Allied Testing LLC, команда определила шесть ключевых рисков и приняла решения таким образом, чтобы неудача в одной области компенсировалась успехом в другой. «Мы ориентировались на то, что рынок может быть разным, и просчитывали возможный результат каждой стратегии для разных случаев, — комментирует стратегию директор по развитию консалтинговой компании «Аманд» и капитан команды **Вячеслав Нефедов**. — Свободные средства мы распределили между будущими затратами на развитие каналов продаж и закупкой новых станков. Не имеет смысла «сидеть на деньгах», стартап обычно живет на кредиты». При этом в «Е-лене» посчитали нецелесообразным сразу «вкладываться» в НИОКР и рекламу, а также отказались от выхода на европейский рынок. «Когда

### правила игры

КОМАНДЫ ПОЛУЧАЮТ в управление FMCG-компаниями, существующие всего три месяца. За пять недель, пока длится второй раунд игры, ее участники «проживут» пять кварталов игрового времени. На старте в их распоряжении имеются лишь наличные средства и два заказанных станка. Всем остальным — исследованиями и разработками, сетью торговых представителей, персоналом, формированием брэндов — придется заниматься с нуля. Игрокам предстоит самостоятельно определить лучшее соотношение цена-качество, оптимальный размер производственных мощностей. Компании смогут производить три вида потребительских товаров — от массового до премиального — и продавать их через дистрибуторов в России, Европе и через интернет. Каждую неделю команды будут принимать по 66 управленческих решений в сфере производства, маркетинга, финансов, управления персоналом и др.

не хватает денег, не надо выходить на все рынки сразу. Вместо того чтобы работать на трех рынках, мы выбрали два и отказались от менее доходного», — говорит Вячеслав Нефедов.

Иначе распределили усилия в одной из трех команд института международного бизнеса «Классическая бизнес-школа» — CBS 3, ставшей лидером квартала по росту акций. Игроки сделали ставку на собственные средства, а не на кредиты, но также поэтапно вводили новые мощности. Капитан команды **Вячеслав Толоконников** заметил, что «масштабные инвестиции в производство лишают компанию оборотных средств и заставляют привлекать кредиты. Удаться ли компаниям, которые пошли по этому пути, выйти на окупаемость проекта хотя бы к последнему (пятому) этапу — большой вопрос». Кроме того, команда решила постепенно готовить рынок к своему приходу, не разворачивая всю линейку продуктов сразу и не стремясь охватить всю виртуальную географию торговыми представительствами. «Особое значение здесь имеют политика ценообразования и грамотный маркетинг: разумный рекламный бюджет, работа с дистрибуторами», — продолжает Вячеслав Толоконников.

А вот коллеги Толоконникова из команды CBS 2, тоже занявшие первое место в своей группе, считают, что ставку необходимо сделать на рекламу, оборудование и персонал. «Сейчас важно как можно больше потратить на рекламу и оборудование, так как это залог успеха. Так считает команда», — говорит капитан CBS 2 **Вадим Саханенко**. — Правда, у меня лично несколько иное мнение. Мне кажется, что нужно иметь крепкий управленческий бюджет и все деньги «загнать» в разработку новых продуктов и сырье. Это принесет максимальную выгоду».

«Эти команды, как и большинство других игроков, пошли по пути „снятия сливок“ с рынка. Компании изначально продавали мало (а много они и не могли), дорого и с хорошей маркетинговой поддержкой», — комментирует один из организаторов игры **Денис Конанчук**. — Был и другой вариант стратегии выхода на рынок — продвижение своей продукции через все доступные каналы сбыта, но небольшими партиями. Это дало возможность покупателям увидеть новый товар, прицениться, взять его „на пробу“, а компании сэкономили на рекламе: наличие товаров на полках говорит само за себя».

Но основная масса игроков недооценила возможности рынка и его емкость. Пока это не страшно — время еще есть, хотя сейчас участникам придется быстро наращивать производственные мощности.

Сверхактивная маркетинговая политика и выгодные ценовые предложения делают свое дело: спрос заметно превышает предложение. Если в условиях кризиса, предусмотренного сценарием прошлой игры, чисто маркетинговый подход не давал решающего преимущества, то сегодня он приносит хорошую отдачу: на ненасыщенном рынке при прочих равных условиях команды с большим маркетинговым бюджетом получали больше заказов, чем их бережливые коллеги.

Однако уже в следующем квартале компании запустят новое оборудование и увеличат предложение в несколько раз. И хотя за продукцией уже выстроились очереди, а в четвертом квартале ожидается сезонный, предновогодний бум спроса, конкуренция будет обостряться. Компаниям увидели свой рынок, смогли оценить его емкость и потенциал и имеют все возможности для более точных прогнозов. □



**Андрей Ренард,**  
вице-президент компании  
European Management  
Consulting:

Если говорить о запуске нового производства и выпуске нового продукта, то на первое место стоит поставить правильную идею, позиционирование нового товара, услуги. Потом наступает пора «скучной техники» — распределение ресурсов с почти аптечной точностью. Нужно избежать традиционной ошибки и не превращать стартаповый бизнес в «гармонично недоразвитую компанию», с равномерными затратами по-немногу на все нужды — и на обновление производства, и на инновации, и на персонал, и на маркетинг, и на продвижение... Лучше установить четкую последовательность направлений, куда будут направлены свободные средства, и точно определить критерии достижения результатов на каждом этапе. Но этот период не терпит заформализованных инструментов. Здесь царствует предпринимательская, а не менеджерская культура и чрезвычайно сильны личные факторы.

# direct mail



## Издательский дом «Коммерсантъ» распространяет вместе со своими изданиями буклеты и листовки

Распространение осуществляется с розничным и подписным тиражами газеты «Коммерсантъ» в Москве и регионах России, а также подписчикам журналов «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы», «Коммерсантъ Автопилот», «Коммерсантъ Все ясно» в Москве.

Дирекция по рекламе: (495) 943 9108, 101 2365  
Виктория Агуреева

**Коммерсантъ** | [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

## Global Management Challenge. Результаты игры. Второй квартал.

## ГРУППА 1

| МЕСТО | КОМАНДА      | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|--------------|------------------|--------------|---------------|
|       |              |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | Байкал       | 0,649            | -8,333       | -16,150       |
| 2     | Лаборанты    | 0,506            | -24,024      | -34,625       |
| 3     | Юниаструм    | 0,463            | -25,081      | -40,181       |
| 4     | АмГУ         | 0,453            | -31,155      | -41,473       |
| 5     | DevImpAct    | 0,393            | -41,864      | -49,225       |
| 6     | Забайкалье   | 0,392            | -33,559      | -49,354       |
| 7     | Gameland     | 0,323            | -38,476      | -58,269       |
| 8     | Dolphingames | 0,212            | -66,080      | -72,610       |

## ГРУППА 2

| МЕСТО | КОМАНДА             | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|---------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                     |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | Калужские менеджеры | 0,590            | -17,018      | -23,773       |
| 2     | CluMBA              | 0,579            | -14,222      | -25,194       |
| 3     | Кубань-ЛИНК         | 0,573            | -14,605      | -25,969       |
| 4     | ENGEC Decisions     | 0,568            | -14,970      | -26,615       |
| 5     | StepUP              | 0,560            | -14,894      | -27,649       |
| 6     | АВБ - Перспектива   | 0,489            | -25,000      | -36,822       |
| 7     | Funky               | 0,396            | -36,437      | -48,837       |
| 8     | Е-хе Т-34           | 0,331            | -46,527      | -57,235       |

## ГРУППА 3

| МЕСТО | КОМАНДА                  | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|--------------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                          |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | Е-лена                   | 0,701            | 1,009        | -9,432        |
| 2     | Е-хе StratEx             | 0,595            | -11,458      | -23,127       |
| 3     | АВБ - Развитие           | 0,536            | -17,284      | -30,749       |
| 4     | Фрилансер                | 0,487            | -23,906      | -37,080       |
| 5     | АК БАРС                  | 0,454            | -28,051      | -41,344       |
| 6     | Приморский деловой центр | 0,441            | -24,615      | -43,023       |
| 7     | Удача                    | 0,399            | -21,918      | -48,450       |
| 8     | КонтРАСТ                 | 0,000            | -100,000     | -100,000      |

## ГРУППА 4

| МЕСТО | КОМАНДА             | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|---------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                     |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | АВБ - Альянс        | 0,656            | -7,606       | -15,245       |
| 2     | CBS 1               | 0,599            | -13,062      | -22,610       |
| 3     | Е-хе ExciTeam       | 0,592            | -10,977      | -23,514       |
| 4     | R 52                | 0,557            | -14,571      | -28,036       |
| 5     | NSTU_Managers       | 0,556            | -13,396      | -28,165       |
| 6     | Gulfstream          | 0,524            | -18,253      | -32,300       |
| 7     | Сибирская стратегия | 0,427            | -32,862      | -44,832       |
| 8     | ЕВРАЗИЯ             | 0,417            | -24,593      | -46,124       |

## ГРУППА 5

| МЕСТО | КОМАНДА                   | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|---------------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                           |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | Студенты                  | 0,641            | -9,335       | -17,183       |
| 2     | Е-хе Гиганты мысли        | 0,577            | -18,388      | -25,452       |
| 3-4   | ИНТАЛЕВ                   | 0,574            | -17,291      | -25,840       |
| 3-4   | Инкубатор                 | 0,574            | -16,327      | -25,840       |
| 5     | МИРИТ МГТУ                | 0,565            | -15,546      | -27,003       |
| 6     | Сборная РЭА им. Плеханова | 0,460            | -29,122      | -40,568       |
| 7     | ЧАПП                      | 0,405            | -37,209      | -47,674       |
| 8     | Победа                    | 0,363            | -40,296      | -53,101       |

## ГРУППА 6

| МЕСТО | КОМАНДА               | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|-----------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                       |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | CBS 2                 | 0,683            | -3,258       | -11,757       |
| 2     | МОСТ                  | 0,589            | -16,454      | -23,902       |
| 3     | ВИС`С                 | 0,539            | -22,669      | -30,362       |
| 4     | Lucky Beggars         | 0,534            | -21,701      | -31,008       |
| 5     | Е-хе REPCO            | 0,499            | -25,187      | -35,530       |
| 6     | Перспектива           | 0,409            | -32,285      | -47,158       |
| 7     | ROCKWOOL Dynamics     | 0,277            | -46,935      | -64,212       |
| 8     | Moscow President Club | 0,269            | -47,767      | -65,245       |

## ГРУППА 7

| МЕСТО | КОМАНДА      | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|--------------|------------------|--------------|---------------|
|       |              |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | CBS 3        | 0,685            | 2,392        | -11,499       |
| 2     | Аквартис     | 0,666            | 0,604        | -13,953       |
| 3     | ААА          | 0,626            | -3,395       | -19,121       |
| 4     | ВСГК         | 0,556            | -14,065      | -28,165       |
| 5     | Unity        | 0,494            | -23,173      | -36,176       |
| 6     | SIFE РГПУ    | 0,343            | -45,469      | -55,685       |
| 7     | Саха Даймонд | 0,329            | -45,620      | -57,494       |
| 8     | Victory      | 0,305            | -46,585      | -60,594       |

## ГРУППА 8

| МЕСТО | КОМАНДА          | ЦЕНА АКЦИЙ, РУБ. | ИЗМЕНЕНИЕ, % |               |
|-------|------------------|------------------|--------------|---------------|
|       |                  |                  | ЗА НЕДЕЛЮ    | С НАЧАЛА ИГРЫ |
| 1     | Под ключ         | 0,617            | -12,730      | -20,284       |
| 2     | Команда 1        | 0,616            | -10,073      | -20,413       |
| 3     | Энергия          | 0,578            | -15,125      | -25,323       |
| 4     | Executive MBA    | 0,552            | -18,704      | -28,682       |
| 5     | Rockwool Fresh   | 0,539            | -20,501      | -30,362       |
| 6     | Сибирский резерв | 0,506            | -24,702      | -34,625       |
| 7     | Астра            | 0,445            | -32,371      | -42,506       |
| 8     | Агентство        | 0,408            | -36,646      | -47,287       |

# спроси секрет фирмы

Елена БЕЛЯЕВА



Юрий

## Уставные взаимоотношения Где в интернете можно найти примеры разных уставов компаний, занятых в сфере розничной торговли?

Как объяснил **СФ** юрист департамента корпоративной практики юридической фирмы «Магистр & партнеры» Иван Уржумов, формат устава в первую очередь зависит не от сферы деятельности предприятия, а от его организационно-правовой формы. Сегодня большинство предприятий розничной торговли регистрируется в форме ООО (общество с ограниченной ответственностью). Специфика же, связанная с торговлей, отражается только в одной статье устава, где указаны цели предприятия и виды его деятельности. Остальное содержание устава посвящено общему регулированию внутрикорпоративных отношений. В этой связи будет бесполезно обратиться к Гражданскому кодексу РФ, а также к федеральным законам «Об обществах с ограниченной ответственностью» и «Об акционерных обществах» (регулирует создание и деятельность как открытых, так и закрытых акционерных обществ). В двух последних законах отдельно оговаривается, что должно быть отражено в уставе предприятия в обязательном порядке. В информационно-правовых базах, таких как «Гарант» и «Консультант», можно найти формы учредительных документов, разработанные юристами компаний, создавших эти базы. Тем не менее **СФ** нашел «рыбы» уставов на следующих сайтах: [www.rulaw.ru](http://www.rulaw.ru), [www.urka.ru](http://www.urka.ru) и [www.dist-cons.ru](http://www.dist-cons.ru).

Но пользоваться шаблонами учредительных документов, найденными в интернете, мы все же не советуем. Ведь некорректная форма устава предприятия может стать для налоговых органов поводом отказать в государственной регистрации.

## Нестройные рейтинги

Меня интересует информация о рейтингах вузов, школ, курсов иностранного языка, компьютерных курсов и т. д.

Рейтинги учебных заведений популярны во всем мире, поскольку позволяют потенциальным потребителям их услуг находить для себя варианты с оптимальным соотношением цены и качества. Но надо понимать, что все рейтинги отчасти субъективны — все зависит от того, какие критерии поставят исследователи во главу угла. Как правило, наибольший резонанс вызывают рейтинги бизнес-школ (их делают, в частности, такие издания, как Business Week, Financial Times, U.S. News & World Report) и вузов (U.S. News & World Report, The Times, Newsweek, The Guardian). В России рейтингование учебных заведений идет с пе-

ременным успехом. В свое время рейтинги вузов проводило Министерство образования. Но сейчас исследованиями такого рода занимаются в основном различные издания, которые освещают образовательную тематику. Что касается курсов иностранных языков и компьютерной грамотности, то провайдеров довольно много, а сам рынок подобных услуг еще слабо структурирован, поэтому рейтинговать эти заведения по единым критериям пока никто не берется. То же самое можно сказать и о тренинговых компаниях, хотя в каждой из рыночных ниш можно выделить несколько лидеров.

Дмитрий ЦИРУЛЕВ

Ульяновск

## Эксплуататоры ищут работу

Наше предприятие занимается технической эксплуатацией собственных объектов недвижимости. Хотим привлечь сторонних клиентов. Что вы можете посоветовать?

Целевая группа клиентов на рынке технической эксплуатации зданий и сооружений — это частные собственники зданий, девелоперы, планирующие строительство объектов, а также государственные органы, на балансе которых находятся объекты недвижимого имущества. Кроме того, если компания собирается заниматься не только эксплуатацией нежилого фонда, но и жилым фондом, то клиентами могут стать ТСЖ, жилищные кооперативы, считает Сергей Федоров, руководитель отдела развития и продвижения компании Praktis. А начальник отдела по работе с корпоративными клиентами Jones Lang LaSalle Андрей Постни-

ков рекомендует сначала предложить свои услуги крупным компаниям, которые занимаются полным комплексом работ по эксплуатации недвижимости. Они часто привлекают сторонних специалистов для выполнения отдельных задач. Можно также попробовать напрямую связаться с собственниками или арендаторами больших офисных зданий, магазинов, кафе. Однако чтобы донести до клиентов ваше предложение, нельзя обойтись без рекламы в местных СМИ и специализированной рассылки тем же собственникам и арендаторам. Эффективны также конференции, семинары и реклама в интернете.

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

# принципы

Ильи Юрова

**Совладелец** банковской группы «Траст» — бывший профессиональный боксер. В 19 лет он ушел из спорта, но использует бойцовские качества в бизнесе: Юров сравнивает финансовый рынок с **боксерским рингом**. После кризиса 1998 года в Group Menater ему удалось реализовать успешный банковский проект, а пятью годами позже он выкупил банк «Менатеп СПб» и ИБ «Траст» (бывший Доверительный инвестиционный банк) у попавших в опалу владельцев. Сегодня «Траст» по многим позициям входит в **двадцатку крупнейших** кредитных учреждений страны.

**Независимо** от ситуации **нужно принимать бой**. Бизнес похож на спорт. В основе конкурентной борьбы так или иначе лежит желание захватить доли рынка, получить прибыль и увеличить стоимость компании. Если есть вызов, ты должен его принять. И даже если не уверен в успехе, необходимо приложить все силы для победы. Это хорошее упрямство воспитал во мне спорт.

**С точки зрения финансиста, риск — понятие неэмоциональное.** Это возможность как потерять, так и заработать. Мы постоянно работаем с рисками, стараемся ими управлять. С одной стороны, я в бизнес-тактике консервативен. Но когда вижу, что ситуацию можно изменить в свою пользу, рискую практически всегда.

**Степень доверия в бизнесе во многом зависит от схожести интересов.** От того, в какой мере деловые партнеры являются единомышленниками, насколько они постоянны в своих намерениях и хотят реализовать первоначальные планы. Со временем у кого-то из партнеров могут возникнуть другие идеи. Кто-то устает, кто-то, к примеру, посчитает, что у него уже есть целых три яхты и больше уже ничего не нужно. В этом смысле долгосрочность партнерства не всегда определяется взаимным доверием.

**Ошибкой** считаю отказ реализовать идею из-за боязни допустить оплошность. Любая ошибка, совершив которую, ты делаешь шаг назад, чтобы после осмысления двигаться дальше, — это достижение. Бывают и фатальные ошибки, но они, как правило, связаны с реализацией плохо подготовленного проекта.

**Начальник** должен быть жестким по отношению к тем, кто не выполняет свои обязанности. Если сотрудник в силу каких-то причин не в полной мере реализует свой потенциал и возможности организации, в которой рабо-

тает, то это означает, что он занимает чужое место. Другой человек, не менее амбициозный, целеустремленный, мог бы себя реализовать.

**Мое** понимание карьерного роста — создавать более масштабный бизнес, в управлении которым я участвую. Карьера — не в административной иерархии, а в масштабах решаемых задач.

**До сих пор** в России не существует нормальной финансовой бизнес-школы. Банковской индустрии уже 15 лет, но по-прежнему выпускники зарубежных университетов обладают более объемными и применимыми на практике знаниями, чем те, кто получает образование в нашей стране.

**Важно** не сам факт наличия свободного времени, а то, как ты его используешь. Я стараюсь ценить и свое, и чужое время. Ведь для каждого отдельного человека время конечно. Мне приходилось жертвовать общением с детьми ради достижения результата. Но сейчас, когда бизнес выстроен, жалко отнимать свободное время у детей.

**Люблю читать.** С детства увлекаюсь русской историей в разных ее аспектах. В какой-то момент для своей библиотеки я начал покупать редкие, не переиздававшиеся издания. Но я не считаю это коллекцией или инвестициями — я покупаю эти книги, чтобы читать.

**Больше** всего в людях ценю не самоотдачу ради высокой цели, а такое редкое качество, как способность к служению. Когда человек, будь то врач или историк, ставит интересы других выше собственных. Я встречал таких людей, но немного. В бизнесе главное — заработать, и здесь на первое место в оценке людей выходят честность и умение держать слово. **СФ** записал **Андрей Красавин**

