

Сколько будет стоить «Ренова-медиа» через два года [с.28](#)

Зачем Erich Krause идет в самый конкурентный сегмент канцелярского рынка [с.22](#)

Что владелец мультбренда «Смешарики» может предложить своим франчайзи [с.60](#)

ISSN 1727-417-6



Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№11 (194) 26.03 — 01.04.2007
www.sf-online.ru

7

пользователей Skype смогут
заработать на советах друг
другу с помощью канадской
компании Juye [с.49](#)

СОЧИНСКИЙ ПРИКУП

Частный бизнес сегодня весьма охотно рассказывает об объемах инвестиций в развитие Сочи, но неохотно — о сроках их окупаемости. Так смогут ли инвесторы вернуть свои деньги? [с.52](#)





Audi A4 DTM Edition

Если звук мотора начинает звучать для Вас музыкой... Если Вы готовы выжать на трассе всю мощность из своего автомобиля... Если Ваше движение – это предельная скорость... Значит пришла пора узнать, что такое настоящие гонки.

Audi A4 DTM Edition. Двигатель 2,0 TFSI* мощностью 200 л.с., полный привод quattro*.

Эффективные карбоновые спойлеры, спортивные сидения, спортивный кожаный руль, литые диски – в этом автомобиле остро чувствуется вкус победы.

Audi A4 DTM Edition. В атмосфере гоночной трассы.

Официальные дилеры Audi в России: Москва: Ауди Центр Москва (495) 797 9090; АвтоСпецЦентр на Варшавке (495) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Ауди Центр Запад (495) 775 7772; Ауди Центр Север (495) 785 2727; Ауди Центр Сити (495) 730 9988; Ауди Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; Санкт-Петербург: Ауди Центр Витебский (812) 334 3500; 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; Казань: АЦ Казань (843) 519 4884;

ШКОЛА ВОДИТЕЛЬСКОГО МАСТЕРСТВА QUATTRO: (495) 933 3633

Темперамент гоночного болида.



Краснодар: Audi Центр Краснодар (861) 999 0000; **Красноярск:** Audi Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Минеральные Воды:** Audi Сервис Минеральные Воды (87922) 610 30; **Набережные Челны:** Audi Сервис Набережные Челны (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Audi Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пермь:** Премьер (342) 213 9969; **Ростов-на-Дону:** Audi Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Audi Центр Самара (846) 372 0000; **Сургут:** Audi Сервис Сургут (3462) 77 4444; **Тольятти:** Audi Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Audi Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (347) 292 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350



принципы

„Нагрузка на менеджера в России гораздо больше, чем на любого среднестатистического западного управленца“

Милош Петрович 66

в колонках

Каждое рекламное слово должно быть осмысленным. Малый бизнес приходит к бессодержательности из-за недостатка образования, а большой — из-за лени или боязни нарушить правила

Евгений Чичваркин 47

В жизни мы чаще всего отслеживаем «прямые ссылки», считаем, что важно лишь то, с чем связаны мы. Ерунда — гораздо важнее то, что связано с нами

Константин Бочарский 46

Благодаря выставленному на торги юкосовскому пакету руководство «Роснефти» получает возможность фактически приватизировать внушительную долю госкомпаний

Александр Бирман 20

в блогах 48

Если раньше, чтобы убедиться в ошибочности идеи, требовались миллионы долларов и годы труда, то сегодня все решается за месяцы

Джош Копельман

06 почта

64 спроси Секрет фирмы

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

Кабинет 16 апреля

Каталог (франшиза) 23 апреля

iOne. Информационные технологии 23 апреля

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:

(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108



22

«В основе выбора названия Erich Krause лежали наши наблюдения, что именно немецкая канцелярия среди потребителей считается самой надежной»

частная практика

22 СТРАТЕГИЯ ДОШЛИ ДО РУЧКИ Erich Krause — самый узнаваемый бренд в безликом море российской «канцелярки». Но со временем он отстал от лидеров рынка. Чтобы наверстать упущенное, нужно потеснить мировые компании

28 АМБИЦИИ УМНОЖЕНИЕ СМЫСЛОВ «Ренова-медиа» год назад вышла на телекоммуникационный рынок, попала в «большую кабельную тройку» и грозит через два года вырваться на первую позицию

32 ЛИДЕРЫ «ЭТО НЕ СЛУЧАЙНАЯ ВСТРЕЧА» Что стоит за контрактом с Boeing на поставку самолетов для регулярных грузовых перевозок, «Секрету фирмы» рассказывает президент компании «Волга—Днепр» Алексей Исайкин

36 КОНКУРЕНЦИЯ ВЫХОД В НЕГЛИЖЕ Поделив премиальный сегмент бельевой розницы, ведущие ритейлеры задумались о покупателе со средними доходами

лаборатория

52 ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПАРТНЕРСТВО СПОРТИВНЫЙ ИНТЕРЕС

Частные компании охотно рассказывают об объемах инвестиций в развитие Сочи и Краснодарского края, но крайне скупы — о сроках их окупаемости. «Секрет фирмы» решил посчитать, смогут ли инвесторы вернуть свои деньги

60 УПРАВЛЕНИЕ БРЭНДОМ СМЕШНЫЕ МАГАЗИНЫ Компания «Мармелад медиа», владеющая мультипликационным брендом «Смешарики», собирается с его помощью выстроить франчайзинговую сеть магазинов детских товаров

65 РЕЦЕНЗИЯ 70 И ОДНА ИДЕЯ Профессор Игорь Липсиц проявил себя грамотным маркетологом: не только написал полезное пособие для топ-менеджеров, но и завернул его в интересную упаковку



52

«Сочи — своего рода Клондайк, „золотая жила“, где самое главное — первым забить столб и хоть что-нибудь построить»

08 дневник наблюдений

Как катастрофы влияют на капитализацию «рискованного» бизнеса / Почему Сергей Иванов не прочь вернуть «Электронную Россию» на 15 лет назад / Норильск как кузница миллионеров / «Русский стандарт» переманил у итальянцев мастодонта алкогольного бизнеса / Кто скупает производителей снежков / Зачем Barclays Bank возвращается в Россию / Кто разлучил Андрея Младенцева и «Нижфарм» / Почему «Снежная королева» переходит на трикотаж / Упадут ли ставки по автокредитам с приходом банков мировых автогигантов / Что несет миру «газовая ОПЕК» / Где «Очаково» найдет публику для 200 спортбаров / Когда и как сотрудники заступались за работодателей

идеи


40 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ЦЕННОЕ МНЕНИЕ Альтернатива рекламной информации — неангажированное мнение потребителей. Некоторые из них уже зарабатывают на этом миллиарды долларов

44 WOW Вода с хайтек-наполнителем / Антидепрессант в кепке / Офисные кресла для лентяев и трудолюбивых / Бизнес в стиле lite: нуль-транспортировка вещей и их образов

48 МЫСЛИ АУДИТ СОВЕСТИ Какие инструменты позволят инвестору измерить социальную ответственность компании

49 МЕТОДЫ СОВЕТЫ НА ПРОДАЖУ Основатели компании Juve хотят превратить интернет-телефон Skype в «eBay для знаний и услуг», а пользователей — в экспертов и гуру

50 СВОЯ ИГРА ОЛОВЯННАЯ ПАМЯТЬ У солдатиков, которых выпускает и успешно продает компания Ирины Баклановой, широкий спектр лиц — от Наполеона до действующего губернатора



*Из настоящего в будущее.
Расширяя горизонты...*



У каждого свой горизонт.
Для нас это активная интеграция
в мировую банковскую систему.
ВТБ объединил 16 банков, обслуживая
клиентов в 14 странах мира, и стал
крупной международной банковской
группой российского происхождения.

Мы открываем России доступ к миро-
вому финансовому опыту, помогаем
отечественному бизнесу выйти на но-
вые рынки, открыть горизонты новых
возможностей.

8 (800) 200-77-99
звонок по России бесплатный
www.vtb.ru

Секрет фирмы

№ 11 (194) 26.03 — 01.04.2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬБИНА 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, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЖАННА ЛОКОТКОВА, АЛЕКСАНДР ОСТРОГОРСКИЙ, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА, ОЛЬГА ШУЛАКОВА
тематические страницы «Юне-информационные технологии»
ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №ФС77–27323 от 26.02.2007

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, Коувола

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.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции

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

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

26.03 — 01.04.2007 — №11 (194) Секрет фирмы

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«С тренингами в России и правда перекосы.

А ведь это сильный инструмент, давно доказавший свою эффективность. Для чего вообще нужен тренинг? Для решения определенной задачи по управлению ключевым ресурсом компаний — персоналом. Тренинги по командообразованию, по продажам, работе с возражениями, личной эффективности; на каждую задачу — по тренингу. Конечно, если у руководителя наставничество в крови, или харизма настолько сильна, что так и хочется в бой, то тренер, конечно, и не нужен.

Тренинг — это не лекция. Он служит для передачи специфических знаний через отработку в практических заданиях. Настоящий тренер обязательно и практик тоже, ведь чтобы что-то кому-то объяснять профессионально, нужно самому это понять, разобрать на винтики, болтики, гаечки и собрать как было. Только в отличие от менеджера-профессионала, бизнес-тренер владеет навыком передачи знаний. Во время тренинга в голове участников знания новые и уже имеющиеся «упаковываются» в систему. И теперь это станет знанием компании, ее активом. Настоящий тренер работает с компанией до тренинга, во время и после его проведения.

«Считается, что главным результатом тим-билдинга должно стать появление в компании сплоченной команды менеджеров» — очень верно. Во время тренинга людям для преодоления игровых препятствий приходится договариваться быстро, делить ресурсы, решать игровые задачки до результата. Сразу проявляются лидеры, «паровозики», «показушники» и пр. С настоящим тренером участники раскрываются, люди могут увидеть друг друга с новой стороны. В результате появляется команда.

Но помните, что у эффекта от тренинга есть срок, например, от тим-билдинга — 2–6 месяцев. Поэтому чтобы сохранить результаты тренинга, будь то новые умения сотрудников или сформировавшаяся команда, — внедрите это в культуру вашей компании: создайте книгу сценариев корпоративных продаж, а обновленной команде дайте новые вдохновляющие цели, соответствующие интересам компании».

Елена Никонова, Сергеев Посад

«Тим-дебилдинг»

сф №09(192) 12.03.2007

«Статья о корпоративной футурологии заставила меня призадуматься о смысле будущего.

„Будущего еще нет, прошлого уже нет, а бег настоящего — лишь мгновение“, — полагал блаженный Августин. Как можно получить знание о том, чего нет? Только прикоснувшись к нему мысленным взором — кропотливый анализ тут не поможет. Технология сценирования, встраивания неизвестного события в сюжет какой-то истории, — прекрасный инструмент для подобного «умовидения» будущего. В сущности, так мы восполняем и пробелы в нашем прошлом. Я вот, например, целый месяц не мог найти свой заграничный паспорт. Нашел просто: представил, как я открываю дверь своего дома, возвращаясь из заграничной поездки, и увидел себя кладущим паспорт под матрац. Там он и оказался. Мне кажется, что разработка типовых сценариев предсказания неизвестности — актуальная задача для российского бизнеса. Почему бы не попытаться предугадать будущее, скажем, сотового ритейла, представив основных игроков в виде героев волшебной сказки?»

Дмитрий Шишков, Москва

«Предсказатели трендов»

сф №08(191) 05.03.2007

AURIS



Ты смотришь на него — и мурашки бегут по коже.
Ты открываешь дверь — и приходишь в полный восторг. Ты садишься за руль... И ощущаешь то, чего никогда раньше не испытывал. Когда ты за рулем нового Auris, эмоции просто бьют через край!



Auris. Заряжает эмоциями

УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ **TOYOTA**

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. Санкт-Петербург: Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. Воронеж: Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. Екатеринбург: Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. Казань: Тойота Центр Казань (843) 518-4318. Краснодар: Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. Красноярск: Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. Нижний Новгород: Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. Новокузнецк: Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. Новосибирск: Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. Пермь: Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. Ростов-на-Дону: Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. Самара: Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. Сургут: Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. Тольятти: Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. Томск: Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. Тюмень: Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. Уфа: Тойота Центр Уфа (347) 223-6565. Челябинск: Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛОРУССИИ: Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).
АВТОРИЗОВАННЫЕ СЕРВИСНЫЕ СТАНЦИИ: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161.

СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ TOYOTA (звонок бесплатный): 8-800-200-57-75.

На правах рекламы. Товар сертифицирован.
Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.

дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять примеров → с18



Evraz Group легко найдет альтернативу аварийной «Ульяновской»

В России произошла самая масштабная с начала века техногенная катастрофа: взрыв на шахте «Ульяновская» в Кемеровской области унес жизни более ста шахтеров. Владелец бизнеса практически не пострадал. **ТЕКСТ:** николай гришин

Деньги взрывов не боятся

Еще недавно «Ульяновская» считалась одной из самых технологичных и безопасных шахт в России.

Она запущена менее пяти лет назад, и благодаря современному оборудованию рентабельность добычи угля на ней достигала 70%, тогда как в среднем по Кузбассу не превышает 8%. Чуть больше недели назад «Ульяновскую» проверяли инспекторы Ростехнадзора, а в злополучный понедельник, когда произошла катастрофа, на шахте запускали британскую систему мониторинга утечек газа Davis Derby. Система предупредила об опасности, но эвакуировать шахтеров за несколько секунд, оставшихся до взрыва, было невозможно. Под завалами оказались более 200 человек.

Взрывы газа в угольных шахтах не редкость. До недавнего времени крупнейшей считалась катастрофа в шахте «Зырянская», унесшая жизни 67 человек. На предприятиях «Южкузбассугля», в состав которого входит «Ульяновская», за 2004–2005 годы только в двух катастрофах — на шахтах «Тайжина» и «Есаульская» — погибли 72 человека. Впрочем, рискуют жизнью не только углекопы. Из-за прошлогоднего пожара на Магнитогорском металлургическом комбинате (ММК) погибли семь человек, а затопление шахты «Уралкалия» в Березниках хотя и обошлось без человеческих жертв, но поставило под угрозу экологическую безопасность всего города. По оценке ректора Института исследования природных и техногенных катастроф Владимира Колодкина, в условиях повышенных

рисков работает значительная часть российской промышленности — угольная, металлургическая, электроэнергетическая, машиностроительная отрасли. Причем, как правило, страховые компании не готовы страховать от подобных проблем — все затраты вынуждены брать на себя владельцы «рискованных» бизнесов.

ММК смог пережить пожар относительно безболезненно: убытки в 775 млн руб. практически не повлияли на компанию с оборотом около 150 млрд руб. А котировки акций комбината с ноября прошлого года, когда произошла катастрофа, даже выросли с \$20 до \$26. В отличие от них цены на акции «Уралкалия» на РТС после затопления шахты за несколько дней упали на 25% — с \$2 до \$1,5. Оправиться от удара предприятию так и не удалось: на прошлой неделе «Уралкалий» торговался на уровне \$1,7.

По подсчетам аналитиков, на ликвидацию последствий аварии на «Ульяновской» потребуется около \$200 млн. Тем не менее в остальном Evraz Group, на паритетных началах с менеджментом компании владеющая ЗАО «Южкузбассуголь», оказалась в гораздо менее сложной ситуации, чем «Уралкалий». Сумма, ставшая бы для другой компании фатальной, вполне по силам Evraz Group, оборот которой в прошлом году составил около \$6,7 млрд. Не будет проблемой и найти на замену «Ульяновской» альтернативный источник поставок 1,5 млн тонн угольного концентрата в год. Более того, хотя депозитарные расписки Evraz Group на торгах в Лондоне в прошлый понедельник упали более чем на 10%, вскоре падение прекратилось и даже обернулось небольшим ростом. Несмотря на убытки от катастрофы, уже утром

Страховые компании не спасают от подобных проблем — все затраты ложатся на владельцев «рискованных» бизнесов

следующего дня Evraz смогла заявить о намерении направить 4,18 млрд руб. на консолидацию 100% акций Нижнетагильского металлургического комбината (сейчас ее дочерней компании Mastercraft Ltd. принадлежит 94,997% акций НТМК). «От катастроф никто не застрахован, — считает аналитик «Антанты капитал» Владимир Попов, — но подобные риски уже заложены в текущей стоимости компаний, работающих в таких отраслях». □



ГРИГОРИЙ СОВЕНКО. -Ъ-

«Евросеть» решила предложить клиентам телефоны собственной сети мобильной связи

После нашумевших войн с поставщиками телефонов «Евросеть» решила вторгнуться на территорию других своих партнеров: ритейлер стал виртуальным оператором и уже сообщил о подключении 62 абонентов. ТЕКСТ: оксана царевская

Сам себе оператор

На прошлой неделе «Евросеть» объявила о начале работы в качестве виртуального оператора сети мобильной связи (MVNO, Mobile Virtual Network Operator) и начала предоставлять услуги связи на базе регионально-го оператора СМАРТС.

«Евросеть» как настоящий оператор имеет тарифные планы, SIM-карты с собственным логотипом и уже подключила первых абонентов. Стартовал проект в Самарской области, а в течение месяца распространится еще на три региона Поволжья.

Впервые концепция MVNO была разработана британским регулирующим органом в области телекоммуникаций Oftel. Такая организация предлагает подписку на услуги мобильной связи и сами услуги, но не владеет необходимым радиочастотным ресурсом. При этом компании-MVNO порой даже самостоятельно развивают базовую сеть — то есть, по сути, просто арендуют частоту.

Считается, что виртуальные операторы позволяют увеличивать емкость рынка услуг связи. «При практически полном охвате населения операторам уже трудно развиваться вширь, завоевывать новых абонентов. Поэтому им приходится двигаться вглубь, наращивая доход с одного абонента», — объясняет генеральный директор компании СТИ Андрей Володин. А компании-MVNO, как правило, обладают высокой маркетинговой активностью и нередко более поворотливы, чем традиционные операторы.

Первые MVNO появились в Европе и США в конце 1990-х, сегодня их насчитывается уже более 250. В некоторых европейских странах на их долю приходится до 20% рынка, а, например, во Франции «виртуалы» обслуживают каждого четвертого абонента. Значительная часть MVNO — розничные компании, в том числе такие, как английская сеть супермаркетов Tesco, немецкие Aldi, Lidl и торговый концерн Quelle, французский Auchan, шведская IKEA. Но наиболее финансово успешен, по оценкам Володина, британский сотовый ритейлер Carphone Warehouse: его MVNO-подразделение обслуживает 3 млн абонентов, в прошлом году выручка составила 459 млн фунтов стерлингов (около \$900 млн), а при-

быль — 48 млн фунтов. В России тоже есть виртуальные операторы — «Матрикс мобайл», «МегаТел» и «Корбина телеком». Но крупные ритейлеры до сих пор этот рынок игнорировали.

У операторов «большой тройки» операторские амбиции ритейлера пока беспокоить не вызывают — хотя все отдают себе отчет в том, что «Евросеть», которой принадлежит более 5 тыс. сотовых салонов в России и СНГ, является крупнейшим продавцом контрактов. «Конфликта интересов мы не видим», — говорит пресс-секретарь МТС Ирина Осадчая. — Пока все договоренности соблюдаются».

Интерес же СМАРТС к этому проекту, по мнению Андрея Володина, объясняется усилением конкуренции в родном для него Поволжском регионе. «Кроме того, оператор может смело рассчитывать на „нестандартную“ маркетинговую активность „Евросети“», — заключает Володин. И планы «Евросети», несмотря на скепсис лидеров рынка, амбициозны: до конца года ритейлер собирается подключить 100 тыс. абонентов Поволжья. При этом компания обещает не демпинговать по отношению к базовым операторам, а привлекать абонентов прежде всего за счет неголосовых сервисов. «Мы будем стремиться к показателям крупнейших операторов стандарта 3G, у которых на долю неголосовых сервисов приходится до 70% доходов», — говорит президент «Евросети» Элдар Разроев.

Впрочем, энтузиазм «варяга» сотового рынка может разбиться о совершенно прозаические вещи — например, госрегулирование. В большинстве стран регулирующие органы активно поддерживают деятельность MVNO. Например, во Франции операторов даже обязывают предоставлять им свои эфирные мощности. В России же полноценный бизнес по схеме MVNO пока невозможен. Дело в том, что у нас не определен правовой статус виртуального оператора и формально все абоненты будут принадлежать сотовым компаниям, сотрудничающим с «Евросетью». Компания не сможет менять тарифы полностью по своему усмотрению или активно участвовать в развитии базовой сети, поэтому ей приходится рассчитывать прежде всего на дополнительные сервисы. «„Евросеть“ фактически пока просто еще один поставщик мобильных сервисов», — говорит Андрей Володин. Да и сам Разроев не скрывает, что речь идет не о полноценном MVNO, а о «компромиссном решении».

Впрочем, даже такой фундамент может пригодиться «Евросети» в дальнейшем — за день до официального запуска нового проекта министр связи Леонид Рейман пообещал, что возможность получать операторские лицензии без предоставления радиочастоты появится уже в 2007 году. □

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Сергей Иванов,
первый вице-премьер
→

”

15 лет назад Россия занимала по информационным технологиям второе место в мире...

Мы можем и должны вернуть утраченные позиции в этой области”

Программа «Электронная Россия», как признал сам чиновник, «надежд не оправдала». Чтобы ее спасти, он предложил создать «народный мобильный телефон». Вот только рентабельность его производства доводами пока не подкрепляется. Да и идей насчет снижения абонентской платы к проекту не прилагается.

Михаил Прохоров,
совладелец
ГМК «Норильский
никель»
→

”

Работники нашей компании стали рублевыми миллионерами. Я считаю, что это очень хороший пример для всей страны в целом”

Бизнесмен попытался обосновать тезис о справедливом сценарии приватизации «Норникеля»: мол, полагавшийся тогда каждому рабочему пакет акций сейчас стоит более \$100 тыс. Впрочем, Норильск и целиком является неплохим примером для страны: не каждый город такого размера может похвастаться наличием еще и долларовых миллиардеров — как Прохоров и его партнер Владимир Потанин.



«Русскому стандарту» надо добиться в премиум-сегменте такой же устойчивой позиции, как у Martini

Должность гендиректора компании «Русский стандарт водка» займет опытный Карло Радикати — в свое время отнявший у «Русского стандарта» часть бизнеса.

ТЕКСТ: ВЛАД ГРИНКЕВИЧ

Местъ Тарико

Карло Радикати пока возглавляет компанию Bacardi Rouss (Bacardi-Martini Group), однако уже с середины апреля итальянец выйдет на новое место работы, которое освободит нынешний гендиректор «Русский стандарт водка» Владимир Козлов.

В представительстве Bacardi ситуацию не комментируют. В новой должности Карло Радикати возьмет на себя руководство алкогольными подразделениями корпорации как в России, так и за рубежом — включая производство, управление брэндами и дистрибуцию. В офисе «Русского стандарта» корреспонденту **СФ** уточнили, что в числе главных задач Радикати будет укрепление ведущих позиций компании в сегменте водки премиум (от 300 руб. за бутылку 0,75 л), где ее доля составляет 60%, и расширение экспансии на зарубежные рынки.

Как отметил председатель совета директоров агентства Stas Marketing Partners Андрей Стась, сегмент водки-премиум, фактически созданный в России «Русским стандартом», оказался привлекательным и для других игроков — в последнее время конкуренция в нем заметно усилилась. «Компании нужен рычаг для сохранения своих позиций», — говорит Стась. «Радикати — это „мастодонт“ алкогольного бизнеса», — соглашается с ним Герман Климовский, до недавнего времени занимавший должность вице-президента по маркетингу компании РВБК. — Сегмент водки премиум практически не растет, и нет людей, которые показали бы Рустаму (владелец компании Рустам Тарико. — **СФ**), за счет чего можно развиваться».

Впрочем, указывать Тарико не так-то просто — по словам Климовского, глава «Русского стандарта» очень ревностно относится к управлению компанией. Но на сей раз, видимо, амбиции отходят на второй план, что подтверждают слова самого Рустама Тарико: «Я давно и хорошо знаю Карло Радикати. Мы долго работали вместе. Карло зарекомендовал себя как хороший организатор и настоящий профессионал в управлении премиальными брэндами».

Поработать вместе Тарико и Радикати довелось, когда «Руст Инк» (дистрибutorское подразделение «Русский стандарт водка») был эксклюзивным дистрибutorом вермута Martini. Этого статуса он лишился в 2002 году — взамен Тарико теперь забрал у Bacardi-Martini самого Радикати. □

КТО КОГО

Сухарик для инвестора

Производитель снеков «Бриджтаун фудс» усиленно ищет деньги, чтобы начать скупку мелких игроков рынка в пике консолидационным амбициям конкурента — «Сибирского берега».

текст: юлиана петрова

На 40-процентный пакет акций компании «Бриджтаун фудс», выпускающей сухарики под маркой «Три корочки» и сушеные морепродукты «Делмор», нашелся покупатель — фонд UFG Private Equity Fund I, управляемый экс-министром финансов Борисом Федоровым. Фонд выкупит 35% акций у фонда Quadriga и еще 5% — у нынешних акционеров «Бриджтауна».

Сумма сделки не разглашается. Аналитик Банка Москвы Сабина Мухамеджанова считает, что при рентабельности 15%, выручке \$125 млн и минимальных коэффициентах расчета капитализации (восьмикратная прибыль EBITDA) весь «Бриджтаун» стоит \$150 млн, а значит, 40% акций — около \$60 млн. Реальная сумма может быть гораздо меньше — в зависимости от того, сколько у компании долгов. По словам директора «Бриджтауна» по связям с общественностью Павла Комиссарова, компания ищет деньги, чтобы стать «консолидатором рынка». Сегодня российский рынок снеков, по данным

ACNielsen, составляет \$1,4 млрд в год, однако рост его замедляется, особенно в «сухарном» сегменте: если в 2005 году продажи сухариков увеличились на 15%, то в 2006-м — всего на 7%. При этом лидерам — «Сибирскому берегу» и «Бриджтауну» — принадлежит лишь 20% и 10% рынка соответственно, и есть еще около сотни мелких игроков. Так что консолидация — очевидный способ расти быстрее рынка. Главный конкурент «Бриджтауна» «Сибирский берег» думает так же и собирается возглавить консолидационную гонку, в том числе за счет освоения новых секторов рынка. Так, по словам представителя «Сибирского берега» Константина Лыкина, компания подумывает о покупке производителей мясных снеков и орешков. Вопрос лишь в том, у кого больше шансов найти средства. «Сибирский берег» сначала проведет облигационный заем, сумма которого еще не определена, а затем намерен выйти на IPO. «Сибирский берег» последовательно идет по цепочке: банковские кредиты, затем облигации, а в финале — продажа пакета акций стратегу или выход на IPO, — говорит Андрей Верховенцев, аналитик «Антанты капитал». Но у «Сибирского берега» и возможностей больше: при обороте \$210 млн компания «тянет» на \$250 млн. «Бриджтаун» же начал с конца. «Возможно, текущая долговая нагрузка не позволяет «Бриджтауну» выпустить облигации по приемлемым для него ставкам», — предполагает Верховенцев.

Третий по величине британский банк Barclays ведет переговоры о покупке голландского банка ABN Amro. В результате объединения на российском рынке может появиться новый сильный игрок. текст: юлия гординенко

Первый британец России

Новость о возможном слиянии заставила акции ABN Amro в прошлый понедельник подняться на 9,7% — капитализация компании достигла 57 млрд евро.

Однако желающих завладеть ABN Amro предостаточно и без Barclays: по разным сведениям, интерес к нему проявляют французские BNP Paribas и Societe Generale, голландская группа ING, итальянский банк Capitalia, британский Royal Bank of Scotland и другие.

Слияние позволит Barclays расширить свое территориальное присутствие: ABN Amro имеет 4,5 тыс. отделений в 53 странах, и по этому параметру банк уступает лишь Citigroup и Deutsche Bank. Всего же в случае удачного исхода переговоров у объединенного банка будет 47 млн клиентов и 220 тыс. сотрудников по всему миру, а его капитализация составит примерно \$155 млрд.

Для самого ABN Amro поглощение может стать единственным выходом из кризиса: в последнее время финансовые результаты голландцев подвергались агрессивной критике — например, со стороны хедж-фондов

TCI и Toscafund, являющихся миноритарными акционерами банка.

Покупка вписывается в недавно утвержденную Barclays «стратегию агрессивного роста». «Наше участие в работе на развивающихся рынках по-прежнему нельзя считать достаточным, — заявлял месяц назад исполнительный директор банка Джон Варли. — Мы намерены расширить присутствие в этом секторе».

В феврале Barclays объявил о возвращении в Россию: после кризиса 1998 года компания, потеряв 250 млн фунтов стерлингов, свернула свою деятельность в нашей стране, теперь же собирается стать первым британским коммерческим банком, имеющим дочерний банк в России. Российский АБН Амро банк сейчас усиленно набирает работников для розничного подразделения (см. **СФ** №03/2007). Пока он относительно невелик, занимая в России, по данным «Интерфакса», лишь 41-е место по активам (38,56 млрд руб.), однако все может измениться. «В свое время Barclays уже удалось создать самую сильную карточную систему в Великобритании», — отмечает директор департамента платежных карт Промсвязьбанка Елена Дворовых. □



Опыт карточного бизнеса у Barclays более чем серьезный

Андрею Младенцеву представилась возможность лично поработать над исправлением программы ДЛО, ход которой он ранее критиковал. Но сначала ему пришлось покинуть компанию «Нижфарм». **ТЕКСТ: ДМИТРИЙ КРЮКОВ**

Работник над ошибками



НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ. —Ъ

Андрей Младенцев приглянулся работодателю, которому нельзя отказать

За чередой отставок в Минздраве и его дочерних структурах последовали первые назначения. Причем, по-видимому, был выбран простейший способ учесть прежние ошибки: участвовать в дальнейшем развитии национальной программы дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО) предложено тем, кто еще недавно ее критиковал.

В ближайшее время пост заместителя руководителя Федеральной службы по надзору в сфере здравоохранения и социального развития (Росздравнадзора) займет один из известнейших критиков программы ДЛО — бывший гендиректор компании «Нижфарм» Андрей Младенцев. Его недовольство ходом реализации проекта было настолько сильно, что еще в прошлом году в неофициальных беседах он допускал возможность выхода своей компании из программы ввиду опасности ее дефолта.

Напомним, что из-за просчетов чиновников в 2006 году дистрибьюторы отпустили льготным категориям граждан препаратов на 70 млрд руб., тогда как запланированный государством бюджет программы ДЛО составлял всего 29,09 млрд руб. Одной из причин кризиса проекта стала низкая доля в нем отечественных

лекарств: в количественном выражении на них приходилось около 30%, а в денежном и того меньше — 7%. Покровительство использованию дорогих импортных лекарств как раз называлось в качестве одной из причин недавней отставки главы Росздравнадзора Рамила Хабриева (см. **СФ** №09/2007).

Большинство препаратов российского производства дешевле зарубежных аналогов, однако у наших производителей нет ресурсов, чтобы радикально изменить соотношение доли рынка отечественных лекарств и импорта. Исправить положение можно, если стимулировать западные фармацевтические компании к открытию в России собственных заводов. «Это может заинтересовать западных фармпроизводителей, однако такой вариант развития должен быть подкреплен со стороны государства», — говорит ведущий аналитик компании Pressto Андрей Малкин. Например, государство способно создать льготные условия для инвесторов — хотя бы на первых шагах постройки и реализации проектов.

Андрей Младенцев настроен решительно. «Моя задача — развитие российской фармпромышленности, что в свою очередь является частью другой, более важной задачи — лекарственного обеспечения населения», — прокомментировал он **СФ** свое предназначение

в госструктуре. Более того, этим Младенцев ограничиваться не намерен: заодно он собирается повысить производительность труда чиновников Росздравнадзора, наладить взаимодействие со смежными ведомствами и, наконец, «поработать с законодательной базой».

Эксперты не сомневаются, что Младенцев способен справиться с заявленными задачами. «Андрей Леонидович очень талантлив и амбициозен», — отмечает директор департамента маркетинговых исследований ЦМИ, «Фармэксперт» Давид Мелик-Гусейнов. — Его лидерские качества будут служить гарантом для иностранных и отечественных компаний, когда они будут решать, вкладывать в отрасль или нет».

Впрочем, и безотностительно осуществимости громадных планов в нынешней ситуации новый шаг Минздрава можно расценивать как практически беспроигрышный — репутация Младенцева на фармацевтическом рынке весьма высока. Ему удавалось не только развивать бизнес (среднегодовой прирост выручки «Нижфарма» за последние пять лет составил 31,4%), но еще и более чем успешно находить инвесторов. Так, Младенцев первый из фармпроизводителей почти сразу после дефолта 1998 года смог привлечь в свой бизнес финансового инвестора в лице Европейского банка реконструкции и развития. А шесть лет спустя, в конце 2004 года, он опять-таки впервые в истории российского фармрынка пристроил «Нижфарм» уже стратегическому инвестору — немецкой Stada.

Андрей Младенцев не скрывает, что если бы самый крупный работодатель — государство — не сделал ему предложение, он бы остался на прежнем месте работы. Но, как заметил один из участников фармацевтического рынка, «это как в армии — призвали».

Кресло генерального директора «Нижфарма» занял Дмитрий Ефимов, в течение последних трех лет руководивший финансовым департаментом компании. С точки зрения участников рынка, он значительно менее известен и харизматичен, чем его предшественник. Но это отнюдь не значит, что дела «Нижфарма» пойдут хуже. «Профессионализм управленца, в данном случае Младенцева, в том, что после его ухода система не пострадает», — замечает генеральный директор RMBC Мария Денисова. □

Яркие решения для бизнеса



Легкого вам роуминга!

8,95 руб.* за минуту разговора.
Единая цена в роуминге по России.



Билайн™
сделай бизнес ярче

(495) 789 3333

www.beeline.ru

*Цена на все входящие и исходящие вызовы по России для абонентов рублевых тарифных планов при нахождении в сети «Билайн» указана с учетом НДС. Не распространяется на исходящие вызовы на телефоны спутниковых систем связи. При расчете стоимости услуг для абонентов кредитной системы расчетов применяется цена без учета НДС, полученная путем деления указанной в прайс-листе цены на 1,18 и математического округления с точностью до копеек. Расчетная стоимость услуг не учитывает возможность скидок и бонусов. Оборудование сертифицировано, услуги лицензированы. На правах рекламы.

три вопроса

Генеральный директор «Снежной королевы» Дмитрий Агеев рассказал, что уже давно хотел руководить не специализированными магазинами, а обычными универмагами.



«Секрет фирмы»: Зачем понадобилось вводить в ассортимент текстильную и трикотажную одежду? Кожа и меха стали продаваться хуже?

Дмитрий Агеев: Нам нужно было компенсировать сезонность продаж. Мысль о расширении ассортимента появилась еще в 2004 году. Сначала мы попробовали продавать верхнюю одежду из текстиля с отделкой кожей и мехом. Теперь решено представить в магазинах и повседневную одежду, расширив также ассортимент аксессуаров.

СФ: Почему решение было принято только в 2007 году, спустя почти десять лет со дня открытия первого магазина «Снежная королева»?

ДА: Смена коллекции потребовала замены торгового оборудования. Но речь шла не только об этом, а о смене концепции в целом — как ассортимента, так и фирменного стиля. Общий объем инвестиций уже составил \$7 млн — а такой шаг «Снежная королева» смогла себе позволить только сейчас.

СФ: И какова ожидаемая доля повседневной одежды в продажах?

ДА: К 2011 году доля трикотажа и текстиля должна составить 40–45%. А доля аксессуаров, включая кожгалантерею, достигнет 10% оборота.



НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ. -Ъ

Некоторые марки автомобилей могут скоро разонравиться русским банкирам

Мировые автогиганты намерены вскоре открыть в России собственные банки. Однако их низкие процентные ставки по автокредитам вряд ли помешают бизнесу остальных российских банкиров. **ТЕКСТ:** Юлия Гордиенко

Банки рулят

На прошлой неделе компания BMW Financial Services сообщила о намерении уже до конца года открыть в России собственный банк. До сих пор кредитные программы BMW осуществлялись в партнерстве с Райффайзенбанком Австрия.

Однако рост продаж на 40% в 2006 году привел автоконцерн к мысли о том, что выдавать кредиты самостоятельно куда более выгодно. BMW Financial Services уже подготовила документы для регистрации банка — теперь осталось согласовать их в ЦБ. Извечный конкурент BMW DaimlerChrysler обещает открыть в России собственный банк в октябре. Toyota Motor Corporation, строящая свой завод под Санкт-Петербургом, также в прошлом году заявила о планах по созданию в России дочернего банка.

Общий объем российского рынка автокредитования в 2006 году аналитики Альфа-банка оценивают в \$9 млрд. При этом ставки по партнерским программам уже сейчас крайне низки: например, Toyota и Nissan предлагают кредит под 2,9% годовых. «За счет низкой стоимости ресурсов иностранцы способны предложить более выгодные условия, чем это могут себе позволить российские банки», — отмечает начальник отдела разработки продуктов целевого кредитования Бинбанка Павел Каленюк. И если пока российским банкам еще удавалось скрывать размер своих ставок за счет скрытых комиссий, то с начала лета им это будет запрещено. Например, банк «Русский стандарт» уже на прошлой неделе сообщил, что его ставка по автокредитам теперь составит 23,5% годовых.

Впрочем, банкиры надеются, что демпинговой революции в ближайшее время все-таки не случится. По словам вице-президента МДМ-банка Анатолия Крайникова, иностранцы хотя и предлагают низкие ставки, однако часто требуют высокий первоначальный взнос — 50% от стоимости автомобиля. «Учитывая, как наши люди чувствительны к первоначальному взносу, реально программами с такими низкими процентами пользуется лишь небольшая доля клиентов», — говорит Крайников. Кроме того, как отмечает Павел Каленюк, льготные условия часто распространяются не на весь модельный ряд, а только на сегменты, в которых необходимо увеличение продаж.

В любом случае такие банки, как «Русский стандарт», могут рассчитывать на более рискованную нишу, которая сохранится и потом. «Это нормальная бизнес-модель», — считает Анатолий Крайников. — Если банки предъявляют упрощенные требования к заемщикам, не придется и снижать ставку: они работают в рискованном сегменте, и их заемщикам в других банках кредит просто никто не выдаст». □

Создание организации стран–экспортеров газа, подобной ОПЕК, не обрадует ни США, ни Евросоюз — в том числе и потому, что даст России еще один козырь в международных переговорах. **ТЕКСТ:** андрей красавин

Попутный газ

«Газовая ОПЕК», по-видимому, будет учреждена уже 9 апреля на очередном заседании форума стран–экспортеров газа (ГСЕФ) в столице Катара Дохе. ГСЕФ уже шесть лет объединяет страны, контролирующие более 70% мировых запасов газа, но не имеет политического веса.

Поэтому президент Венесуэлы Уго Чавес в марте создал региональный газовый картель, куда вошли основные производители Южной Америки: Венесуэла, Боливия и Аргентина. И недавно прозвучало заявление министра энергетики и нефти Венесуэлы Рафаэля Рамиреса о том, что «газовая ОПЕК» дополнит ОПЕК и станет прекрасным механизмом регулирования двух главных элементов энергетического рынка.

На Западе опасаются появления новой организации, которая сможет диктовать миру условия. Для России газовый картель может

стать еще одним рычагом давления: ведь степень влияния на решения организации у одной из крупнейших стран–экспортеров газа будет существенной.

А если все ведущие поставщики газа в Европу объединятся в рамках картеля, Евросоюз окажется в очень неприятном положении с точки зрения энергетической безопасности. Чтобы снизить зависимость от российского газа, Европа рассматривала в качестве альтернативных поставщиков Алжир, Тринидад и Тобаго — но эти государства также станут членами картеля. Еще в прошлом году, когда «Газпром» и алжирская госкомпания Sonatrach заключили лишь меморандум о взаимопонимании, еврокомиссар по энергетике Андريس Пибалгс заявил: «Контекст этих переговоров между Россией и Алжиром заставляет нас нервничать». Министр энергетики США Сэмюэл Бодман оказался более резок. «Попытки, старые или но-

вые, взять под контроль поставку энергоресурсов и ограничить роль рынка в формировании цен — все это противоречит долгосрочным интересам и поставщиков, и потребителей», — заявил он вскоре после переговоров Владимира Путина с эмиром Катара.

Тем не менее Владимир Путин уже назвал идею создания картеля «интересным предложением», хотя отметил, что форма объединения может быть и иной. Глава Катара эмир Хамад бен Халифа аль-Тани и президент Алжира Абдельазиз Бутефлика тоже заявили, что у проекта большое будущее. После выступлений столь высоких лиц практически накануне заседания ГСЕФ эксперты пришли к выводу, что на предстоящей встрече будут сделаны громкие заявления. В Минпромэнерго и «Газпроме»

СФ подтвердили, что на предстоящий форум от России будут направлены главы обеих структур — Виктор Христенко и Алексей Миллер. □

В создании четвертого по величине парокходства в мире поставлена точка: окончательная схема слияния «Совкомфлота» и «Новошипа» согласована Минэкономразвития и Минтрансом. **ТЕКСТ:** андрей красавин

Морской удел

Как заявил на прошлой неделе заместитель министра экономического развития Кирилл Андросов, слияние компаний может завершиться уже в первом полугодии. По его словам, госпакет акций «Новошипа» (87,4%) будет внесен в уставный капитал «Совкомфлота», на базе которого и планируется создать крупнейшую российскую судоходную компанию. Идею объединения парокходств бывший министр транспорта, а ныне генеральный директор «Совкомфлота» Сергей Франк продвигал еще с начала десятилетия. Но все эти годы ему не удавалось добиться полной поддержки правительства; выступал против слияния и менеджмент «Новошипа», опасавшийся потерять самостоятельность. После ухода Франка идею объединения поддерживал в правительстве Игорь Шувалов — помощник президента России, являющийся также председателем совета директоров «Совкомфлота». И еще осенью прошлого года чиновник жаловался,

что объединительный процесс тормозят «политические факторы» и противодействие неких чиновников.

Однако в октябре 2005 года был смещен президент «Новошипа» Тагир Измаилов — и после этого, по неофициальным данным, влиятельных противников сделки осталось двое: глава МЭРТ Герман Греф и губернатор Краснодарского края Александр Ткачев. Первый известен как противник монополизма в любом его проявлении, позиция же второго еще понятнее — нежелание терять одного из крупнейших налогоплательщиков.

В январе Герман Греф все-таки согласился одобрить слияние — к тому же, по оценке Федеральной антимонопольной службы, объединение не приведет к появлению рисков снижения конкуренции на рынке грузовых танкерных перевозок. А на прошлой неделе была достигнута договоренность, устраивающая и Ткачева: как заявил Андросов, «Новошип» сохранит самостоятельное юридическое лицо и регистрацию в Новороссийске. «Для бюдже-

та Краснодарского края негативных последствий не будет», — заявил чиновник.

В результате слияния получится компания с общей стоимостью активов более \$4 млрд и объемом продаж около \$850 млн в год. Общий собственный флот «Совкомфлота» и «Новошипа» — 113 судов, среди которых 97 танкеров. По дедевейту (грузоподъемности) флота объединенное парокходство станет второй среди классических танкерных компаний после Frontline и четвертой с учетом индустриальных перевозчиков (японских Mitsui O.S.K. Lines и Nippon Yusen Kaisha).

Сторонникам слияния победа далась не даром. По итогам совместного совещания МЭРТ и Минтранса на нового транспортного гиганта было решено наложить ряд требований. Как стало известно, от компании потребуют достижения к 2010 году четких финансово-экономических показателей, развития портовой и судоремонтной инфраструктуры в Петербурге и Новороссийске, а также размещения определенных объемов заказов на российских верфях. □

«Западные компании могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов, а Кочетову приходилось считать каждый рубль»

СФ №37 / 2005, стр. 36–40



Комбинат «Очаково» решил построить в Москве сеть из 200 спортбаров. Рестораторы давно не слышали о столь смелых проектах. **ТЕКСТ:** павел куликов

Санитар улиц

«Очаково» — единственный независимый от транснациональных компаний крупный игрок пивного рынка. Другой отличительной чертой комбината всегда была диверсификация бизнеса. Кроме пива комбинат выпускал квас, слабоалкогольные, ликеро-водочные напитки и даже вино. Президент «Очаково» **Алексей Кочетов** видел в этом преимущество перед западными компаниями. Теперь пивовары решились на еще более радикальный шаг, занявшись общепитом. Поддержать «Очаково» в этом решительном выпад должен департамент потребительского рынка города Москвы — в обсуждении проекта участвовал лично мэр **Юрий Лужков**.

В комбинате рассказывают, что протокол о намерениях был подписан еще месяц назад. «В Москве запланировано открытие 200 заведений, первое из которых появится осенью 2007 года», — говорят в «Очаково». Эти заведения пивовары разделяют на две группы. Первая — «спортбары для москвичей среднего достатка», вторая — «общедоступные спортбары для молодежи». Средний чек для обеих групп один и тот же — 400–600 руб. Чем различаются два формата, пока неизвестно — пиво и блюда русской кухни будут и в тех, и в других. Однако очевидно: наличие второй группы было необходимо как минимум для того, чтобы записать в партнеры мэрию. «Компания стремится внести лепту в решение важных городских задач, — объясняет директор по маркетингу «Очаково» **Алексей Фролов**. — Одна из них — освоить улицу и парки от компаний, распивающих алкоголь».

В Москве ежегодно открывается около 400 новых точек общепита, и рынок растет на 25% в год. Тем не менее безотносительно невнятности концепции участники рынка находят

ИСТОРИЯ ВОПРОСА «Очаково» — последняя российская пивоваренная компания, не проданная иностранцам. Ее президент Алексей Кочетов получал подобные предложения с момента приватизации комбината, но все время повторял: комбинат продаваться не будет. Впрочем, доля «Очаково» на пивном рынке постоянно падает: в 2001 году она составляла 7,8%, сейчас — 4,8%. От убытков Кочетова спасает диверсификация бизнеса: комбинат выпускает слабоалкогольные коктейли и напитки, рынок которых продолжает быстро расти. В 2005 году Кочетов взялся за производство вина, надеясь в 2007-м войти в пятерку лидеров винного рынка. В итоге чистая прибыль компании за девять месяцев 2006 года составила 311,5 млн руб.



Путь «Очаково» одинок и порой извилист

проект слишком масштабным для «Очаково». По оценкам менеджеров «Ростик групп», на открытие 200 баров потребуется около семи лет и как минимум \$40 млн. Более распространенные оценки проекта — \$160–200 млн. Где комбинат возьмет такие деньги, не очень ясно.

Остается открытым и вопрос управления новой сетью. Рестораны под пивными брэндами не редкость, но пивные компании не занимаются их управлением. Например, холдинг «Арпиком» по соглашению с InBev открывает рестораны под марками «Сибирская корона»,

Beck's и Staropramen. А «Балтика» для развития сети пабов в Великобритании привлекла компанию CPL Entertainment. Единственным исключением остаются рестораны-пивоварни — и даже знаменитый «Тинькофф» в конце концов решил эти бизнесы разделить.

Совладелец ресторанного холдинга «Арпиком» **Михаил Зельман** считает, что шансов найти профессиональную команду у «Очаково» немного. Однако комбинат рассчитывает на собственные силы и опыт, ведь у него уже есть два спортбара — «Рябинка» в Москве и «Очаково» в Белгороде. **СФ**



Соединяем с успехом

ARIA SOHO – цифровая АТС для малого и среднего бизнеса

- Емкость до 48 абонентских портов
- Функции автосекретаря, голосовая почта
- Автоматический прием факсов
- Компьютерные приложения
- Системные телефонные аппараты LDP-7208, LDP-7224

LKA-220C

Однолинейный аналоговый телефон с функцией АОН



Реклама. Товар сертифицирован

Официальные дистрибьюторы: **Россия • Москва:** «АртКом» (495) 795-0759, 730-4022, www.artcom.ru; **Белгород:** «Инфотех» (4722) 26-3618; **Владимир:** «Электронные системы» (4922) 37-2273; **Екатеринбург:** «Мир Телефонных Станций и Средств Связи» (343) 210-1010; **Киров:** «Радиотехника» (8332) 37-1737; **Нижний Новгород:** «Телси» (8312) 75-4643, «Поволжье Сервис-Центр» (8312) 38-3001; **Новосибирск:** «СинТ» (383) 292-1155; **Орел:** «НЭКС» (8486) 36-1414, **Пермь:** «Россинтек» (342) 236-6096; **Самара:** «Офисная линия» (846) 926-0087; **Саратов:** «Промэлектроника» (8452) 41-6154; «Стройком-А» (8452) 72-8858; **Томск:** «Интант» (3822) 56-2191; **Тюмень:** «Пилот» (3452) 45-7450; **Улан-Удэ:** «Эликом» (3012) 55-0755; **Ульяновск:** «ТРУД-ТЕХНИКА» (8422) 41-34-80; **Чебоксары:** «Информатика» (8352) 62-1166; **Челябинск:** «Радиотелекоммуникации» (351) 799-0707

Когда сотрудники заступались за работодателей

Владельцы бизнеса не любят митингующих сотрудников. Однако охотно манипулируют народным гневом, когда это помогает им справиться с внешней угрозой.



№

1

Аллергическая реакция.

Жители города Тимашевск, 10% которых работают на фабрике «Нестле-Кубань», организовали митинг перед зданием суда в защиту своего работодателя. Дело в том, что прокуратура Краснодарского края потребовала приостановить деятельность предприятия на основании выводов Ростехнадзора: в ходе проверок с мая по декабрь 2006 года инспекторы обнаружили превышение норм выбросов вредных веществ. Представители трудового коллектива заявили: Ростехнадзор выдал временное разрешение на работу фабрики, а в течение

2007 года на ней будет установлена новая система очистных сооружений. Еще один значимый аргумент сотрудников заключался в том, что за полтора года никто из них «не обращался в больницы с аллергическими заболеваниями или астмой». Решит ли суд лишить работы каждого десятого тимашевца ради заботы о здоровье остальных, пока неясно: слушания перенесены на начало апреля. □

№

2

Московский рейд.

В декабре 2006 года сотрудники «Тольяттиазота» (ТоАЗ) не поленились приехать в Москву, чтобы провести митинг у Белого дома. Так они привлекали внимание властей к рейдерским атакам на предприятие, не только мешающим работе, но и создающим аварийную опасность на производстве. В сентябре 2005-го на территорию ворвались люди в масках и провели выемку документов. Летом 2006-го ТоАЗом заинтересовались налоговики, насчитав задолженность в 658 млн руб. А осенью 100% его акций были арестованы судом. Вряд ли положение спас митинг, но вскоре суд отменил решение. В феврале 2007 года претензии налоговиков тоже были признаны недействительными. □

№

3

Без права торговли. Генеральный директор «УТП Кировоград» Николай Губарь, контролирующий 60% акций магазина, обвинил владельца 5% акций Сергея Иванченко в фальсификации протокола общего собрания акционеров, на котором прежний совет директоров был отправлен в отставку. Более того, в сентябре 2006 года Иванченко силой захватил здание универмага, а это уже не понравилось не только мажоритарии, но и рядовым сотрудникам. Они разбили возле стен протекновения палаточный лагерь, но свернули его с наступлением ноябрьских холодов. Николай Губарь предполагал подобный исход, поэтому одновременно подал на своего бывшего партнера в суд. □

№

4

Взять на испуг. В августе 2005 года на Никопольском заводе ферросплавов (НЗФ) развернулась борьба между двумя акционерами — Игорем Коломойским и Виктором Пинчуком, владевшими соответственно 23% и 25% акций предприятия. Последний заручился поддержкой сотрудников, заявив им, что оппонент планирует урезать зарплаты. В итоге люди несколько дней митинговали у здания НЗФ в поддержку Пинчука. Однако зарплаты остались прежними, а рассорившиеся акционеры пришли к компромиссу. В настоящий момент кресла в совете директоров НЗФ поделены между людьми Пинчука и Коломойского поровну. □

№

5

Эфирный протест. А вот сотрудники телекомпании НТВ объясняли свой протест не материальными, а идеологическими причинами. Они были не согласны с политикой компании «Газпром-медиа», которая, лишив Владимира Гусинского в 2001 году контроля над телекомпанией, отправила в отставку и ее гендиректора Евгения Киселева. В ответ телевизионщики отключили вещание на два дня и организовали митинг у стен «Останкино». Однако новые акционеры остались непреклонны, и вскоре «команда Киселева» покинула НТВ. □



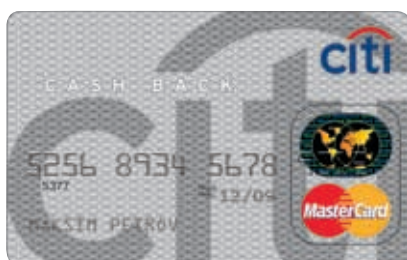
Кредитная карта Ситибанка CASH BACK



ДЕНЬГИ ВОЗВРАЩАЮТСЯ!

Первая в России кредитная карта, которая возвращает Вам деньги

Оплачивайте покупки **кредитной картой Ситибанка CASH BACK** и получайте **1%** от потраченной суммы обратно на счет. Кроме того, с кредитной картой CASH BACK Вы оцените и все плюсы Льготного периода кредитования. Позвоните сейчас и получите **скидку 50%** на годовое обслуживание в течение первого года обслуживания кредитной карты*.



(8-800) 200 9393

(звонок бесплатный)

или оформите заявление на

www.citibank.ru

реклама

*Данное предложение действительно только в отношении лиц, которые не являлись держателями кредитных карт Ситибанка в период с 5 февраля 2007 года по дату подачи заявления на оформление кредитной карты Citibank MasterCard Cash Back. Срок действия данного предложения: с 5 февраля 2007 года до 31 июля 2007 года. Все условия соответствующего договора и порядок кредитования опубликованы на сайте www.citibank.ru. Кредитная карта оформляется исключительно по усмотрению Ситибанка, ЗАО КБ «Ситибанк». Генеральная лицензия Банка России № 2557.

citibank

версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

Появление промежуточного звена в виде малоизвестного ООО напоминает о приобретении «Роснефтью» «Юганскнефтегаза», который изначально оказался у «Байкалфинансгруп» ”

Внучка за репку

На этой неделе начнется распродажа активов ЮКОСа. Символично, что первым лотом идут 9,44% акций «Роснефти», оказавшиеся у терпящего бедствие нефтяного гиганта после того, как госкомпания расплатилась с ним своими ценными бумагами за «префы» «Юганскнефтегаза».

Ведь путь к банкротству ЮКОСа начался как раз после экспроприации этого главного его добывающего предприятия. Но не менее забавно другое. Основной претендент на юковский пакет «Роснефти» — не сама госкомпания, а ее «внучка» — ООО «РН-Развитие». Эта фирма уже внесла 39 млрд руб. в качестве залога, обеспечивающего участие в конкурсных торгах. А «Роснефть» предоставила «внучке» поручительство для привлечения у западных банков кредита на \$9 млрд.

Появление промежуточного звена в виде малоизвестного ООО позволило наблюдателям вспомнить обстоятельства приобретения «Роснефтью» «Юганскнефтегаза», который, как известно, изначально оказался у «Байкалфинансгруп» и лишь потом перешел в собственность госкомпания. Тогда такое посредничество объяснялось (в том числе и Владимиром Путиным) необходимостью оградить «Роснефть» от судебного преследования со стороны Group Menater, основного акционера ЮКОСа.

Однако сейчас, наряду с «Роснефтью» и «Газпромом», на юкосовские активы претендует и итальянский нефтегазовый концерн ENI, о чем на днях сообщил его гендиректор Паоло Скарони. А поскольку Владимир Путин в ходе своего недавнего визита в Италию заявил, что «будет только приветствовать», если ENI осуществит свои инвестиционные планы, касающиеся России, то вопрос о покупке этим концерном контролируемых ЮКОСом «Арктикгаза» и «Уренгойла» можно считать решенным. Но коль скоро итальянцев не особо смущает тот факт, что своими действиями они фактически оправдывают устроенную Кремлем «зачистку» ЮКОСа, то едва ли «Роснефть» оказалась более щепетильна, нежели ее конкурент с Апеннин. К тому же госкомпания собирается привлечь еще \$13 млрд, которые, судя по всему, уже сама потратит на приобретение других юкосовских активов.

Не исключено, что «Роснефть» решила заслониться «внучкой» при покупке 10% собственных акций совсем по другой причине. Примеры «Газпрома» или АвтоВАЗа наглядно показывают, какую роль играет перекрестное владение и так называемые казначейские акции для менеджмента компании. Благодаря выставленному на торги юкосовскому пакету руководство «Роснефти» получает возможность фактически приватизировать весьма внушительную долю госкомпания. В преддверии 2008 года, когда список госпредставителей в совете директоров «Роснефти» может существенно поменяться, этот шаг представляется совсем не лишним. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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





MUSTANG - популярная немецкая марка мужской и женской одежды, которая представлена в 44 странах, в том числе и в России. Бренд MUSTANG отлично сочетает в себе как классику, так и самые модные идеи. Магазины MUSTANG спроектированы командой дизайнеров марки и выполнены в соответствии с единой концепцией фирменного стиля. Оригинальный способ зонирования позволяет легко сориентироваться в ассортименте одежды. Коллекции MUSTANG представлены с помощью инновационного мерчандайзинга и включают в себя мужскую и женскую одежду, коллекцию белья, обуви и аксессуаров.

МОСКВА
ТРК "Атриум"
ул. Земляной Вал, 33
(495) 970 11 61

ТЦ "Рамстор-Капитолий"
пр-т Вернадского, 6
(495) 540 81 89

САМАРА
ТРК "Парк Хаус"
Московское ш., 81А
(846) 372 24 14

Концептуальные магазины

Эксклюзивный дистрибьютор компания

JEANS SYMPHONY

по вопросам франчайзинга и оптовых поставок тел.: +7 (495) 230-60-00
www.mustangjeans.ru

НИЖНИЙ НОВГОРОД
ТРЦ "МЕГА"
Автомобильная М-7 "Волга"
д. Федяково
(8312) 62 25 52

РОСТОВ-НА-ДОНУ
ТЦ "Горизонт"
пр-т М. Нагибина, д.32/2
(863) 272 52 42

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ
ТЦ "Радуга"
пр-т Космонавтов, квартал 4
(открытие в апреле)



частная практика

СТРАТЕГИЯ

амбиции → с28
лидеры → с32
конкуренция → с36

ДМИТРИЙ БЕЛОГЛАЗОВ СОЗДАЛ САМЫЙ УЗНАВАЕМЫЙ БРЭНД В БЕЗЛИКОМ МОРЕ РОССИЙСКОЙ КАНЦЕЛЯРИИ — ERICH KRAUSE. НО СО ВРЕМЕНЕМ ОТСТАЛ ОТ ЛИДЕРОВ РЫНКА. ЧТОБЫ НАВЕРСТАТЬ УПУЩЕННОЕ, ОН ДОЛЖЕН ПОДВИНУТЬ МИРОВЫЕ КОМПАНИИ.

Дошли до ручки

текст:

никтолай гришин

фото:

евгений дудин

«Какими архивными папками вы пользуетесь? Как называются ваши скрепки? А степлер? Что, не помните даже название своего маркера?» — пытается меня президент компании Erich Krause Дмитрий Белоглазов. Я честно пытаюсь вспомнить, но не получается.

В России продается более 15 тыс. наименований разнообразной канцелярии — выбрать из этой массы «любимый» бренд весьма непросто. Да и раскрученных марок здесь крайне мало. Как объясняет **Сергей Бобриков**, генеральный директор лидера канцелярского рынка — компании «Комус», специфика такова, что покупатели выбирают в первую очередь магазин, а не производителя канцелярии. Поэтому марки конкретных товаров раскручивать необязательно.

Белоглазов в свое время с этим не согласился — и сумел со своим, как он сам в шутку говорит, доморощенным брендом Erich Krause совершить на российском канцелярском рынке настоящий прорыв. Он объединил офисную мелочевку под одной маркой и добился широкой известности. В марте этого года Ассоциация производителей и поставщиков канцелярских и офисных товаров России провела опрос среди ведущих игроков этой отрасли — и те признали Erich Krause самым популярным канцелярским брендом в России

(более половины опрошенных 55 компаний считают марку лидером по узнаваемости среди потребителей).

Начинал Белоглазов как оптовый поставщик канцелярии из Юго-Восточной Азии, но постепенно превратился в производителя — с прошлого года его компания «Офис премьер» (которая формально считается дилером Erich Krause, а на самом деле владеет этой маркой) 90% оборота делает на Erich Krause (остальное приходится на школьную канцелярию, которую «Офис премьер» выпускает под «мультяшными» брендами). Это папки, архивные файлы, скрепки, блокноты, степлеры, дыроколы и многое другое. Раскрученная торговая марка продается в среднем на 10–15% дороже, чем по пате-конкуренты, хотя и на 20–30% дешевле западных марок — Esselte, Legamaster, Leitz и др. «Erich Krause — настоящий феномен, — признает директор российского представительства крупнейшего в мире

с23



Темпы зарубежной экспансии «Офис премьер» пока не радуют Дмитрия Белоглазова

производителя канцелярии компании Esselte **Сергей Крымов**. — Локальный игрок сумел добиться более высокой узнаваемости, чем мировые брэнды».

Теперь Белоглазов замыслил повторить успех в самом статусном сегменте рынка — он собирается потеснить транснациональных игроков в нише пишущих принадлежностей. За прошлый год ручки и маркеры уже принесли ему \$10 млн, теперь он собирается удвоить оборот. Задача не из простых.

Восточный курс

ПЕРВОНАЧАЛЬНЫЙ КАПИТАЛ выпускник физфака МГУ Дмитрий Белоглазов сколотил в начале 1990-х годов, торгуя коммерческой недвижимостью. Но риэлтерский бизнес становился все более криминализованным, и предприниматель решил заняться каким-нибудь другим делом. Поиски новой ниши привели его на рынок канцелярии. «Это был хаотичный мир — множество мелких игроков, которые торгуют одинаковым товаром. Почему бы не попробовать навести здесь порядок?» — вспоминает он.

В 1994 году Белоглазов зарегистрировал компанию «Офис премьер», которая занялась оптовой торговлей канцтоварами. Большинство канцелярщиков в середине 1990-х годов работали с европейскими поставщиками. «На коробках европейских марок мы увидели надпись „сделано в Китае“». Но узнаваемых канцелярских брэндов в то время на рынке не было. Так зачем переплачивать европейским компаниям, если их все равно в России никто не знает?» — поясняет тогдашние действия Белоглазов. «Офис премьер» начал поставлять товары из Азии по ценам на 30–50% ниже, чем у компаний, которые работали с Европой. Впоследствии конкуренты тоже переключились на азиатских производителей, и цены «Офис премьер» сравнялись с другими игроками. Сейчас около 70% всей канцелярии на российский рынок поставляется из Азии.

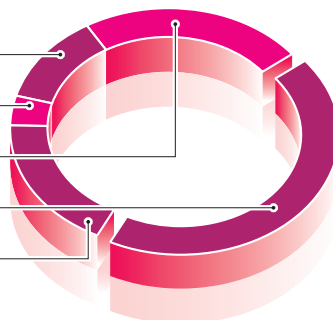
Белоглазов первым из поставщиков решил обзавестись собственным производством. Дело в том, что в отличие от ручек, степлеров, скрепок и тому подобной «мелочи» некоторые товары сравнительно крупных габаритов импортировать невыгодно. «Возьмем, к примеру, архивную папку, — говорит Белоглазов. — Стоит она доллар, а перевезти ее более чем на 1000 км обойдется еще в доллар. Логично разместить производство поближе к потребителям».

«Приходя в канцелярский магазин, потребитель попадает в мир множества малознакомых марок. Erich Krause предложил готовое решение — один брэнд для всей офисной мелочевки»

Неразделенная любовь

Какие канцелярские принадлежности предпочитают офисные служащие в России (регион происхождения)

- 12 Восточная Европа
- 4 Азия
- 23 Россия
- 43 Западная Европа и США
- 18 страна не имеет значения



Источник: опрос, проведенный компанией «Прагматик Экспресс»

В 1997 году «Офис премьер» купил площадку в Москве и вложил около \$7 млн в запуск фабрики «Полиграфика» по производству архивных папок, блокнотов, тетрадей и пр. Через два года компания потратила еще около \$5 млн на строительство второго предприятия. Выбор пал на Йошкар-Олу — не очень далеко от столицы, а цены на недвижимость гораздо ниже. Там открылась фабрика «Премьер пласт», специализирующаяся на пластиковых изделиях: лотках для бумаги, мусорных ведрах и так далее. Производственные эксперименты позволили «Офис премьеру» предложить рынку более дешевую продукцию. Так, например, архивные папки тогда стоили на 50–60% дешевле, чем в среднем по рынку.

Сейчас компания занимает около 20% этого рынка, продавая папок на \$7–8 млн в год. Но и тут Белоглазов оказался не одинок — в 2000 году аналогичное производство в России запустила Esselte.

Немец с русскими корнями

ПОД ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ПРОЕКТЫ

«Офис премьеру» понадобилась собственная марка. Белоглазов не стал оригинальничать — к тому времени на рынке уже появились псевдоевропейские брэнды, созданные российскими предприятиями для российского же рынка (например, бытовая техника Binaton и Scarlett). Глава «Офис Премьера» пошел тем же путем. По заказу компании маркетинговое агентство «Мегапро» разработало «немецкий» брэнд Erich Krause. «В основе такого выбора лежали наши наблюдения, что именно немецкая канцелярия среди потребителей считается самой надежной», — объясняет Белоглазов.

Некоторые клиенты до сих пор убеждены, что имеют дело с международной корпорацией, чьи интересы в России представляет «Офис премьер». Компания хоть и не делает из своего происхождения тайны (в отличие, например, от Borq, которая также позиционируется в качестве немецкой марки — см. **СФ** №04/2007), без надобности эту информацию не афиширует. «Когда начинали работать в регионах, то многие представители розницы говорили нам: ну что такое Esselte — очередной Китай, а вот Erich Krause — настоящая немецкая марка», — рассказывает Сергей Крымов.

На Erich Krause сначала приходилось всего около 20% продаж компании, остальную продукцию Белоглазов продолжал завозить из Азии. Пока не грянул кризис

1998 года — в самый разгар сезона, в августе, когда заканчиваются отпуска, а офисы начинают заказывать новые партии канцелярии, продажи упали в десять раз. Проблемы заставили бизнесмена искать новые точки роста. Белоглазов решил концептуально изменить бизнес — постепенно свернуть торговлю чужими марками, а на базе Erich Krause создать широкую линейку канцтоваров. «Это было смело, — вспоминает аналитик интернет-проекта OfficeMart **Ирина Петрухина**. — Когда потребитель приходит в канцелярский магазин, он попадает в мир множества малоизвестных торговых марок. А Erich Krause предложил готовое решение — один брэнд для всей офисной мелочевки».

Заказы Белоглазов решил размещать на тех же предприятиях в Юго-Восточной Азии, где раньше просто закупал товары. Производство «мелочевки» на собственных площадках, по его расчетам, не окупалось. Он рассудил, что раскрученная торговая марка на рынке офисной «мелочи» позволит ему занять относительно свободную нишу среднего ценового диапазона между дешевой небрэндированной азиатской канцелярией и дорогими европейскими марками. По словам генерального директора компании «Пробюро» **Максима Селезнева**, среднеценовая ниша до сих пор остается самой востребованной на рынке.

Любитель телевидения

В ОТЛИЧИЕ ОТ «ПРОБЮРО», «Регента» и других конкурентов «Офис премьер» не стал открывать филиалов и представительств в разных городах, а сделал ставку на независимую сеть дилеров. «Мы не хотим конкурировать с нашими партнерами в регионах», — поясняет этот шаг Белоглазов. В результате сейчас у компании около тысячи дилеров, часть которых торгует только маркой Erich Krause.

Одновременно с развитием системы дистрибуции с 2000 года «Офис Премьер» начал активно рекламировать свою марку. «Они первыми из канцелярщиков появились на телевидении, — рассказывает Ирина Петрухина. — Больше других участвуют в выставках и активно снабжают крупные магазины ВТЛ-материалами».

Дмитрий Белоглазов рассудил, что рекламный бюджет у компании не так велик (около \$1–2 млн в начале 2000-х годов) и решил сосредоточиться на интеллектуальных телевизионных передачах. По его мнению, целевую аудиторию этих программ как раз составляют люди с высшим

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ОФИС ПРЕМЬЕР» создана Дмитрием Белоглазовым в 1994 году. Изначально она специализировалась на оптовых поставках канцелярии из Юго-Восточной Азии. Однако в 1997 году компания запустила собственное производство бумажной продукции «Полиграфика» в Москве, а в 1999 году открыла фабрику канцтоваров из пластика «Премьер пласт» в Йошкар-Оле. С 1998 года Дмитрий Белоглазов начал размещать заказы на азиатских фабриках и продавать эту канцелярию под маркой Erich Krause в России и за рубежом, к 2006 году продукция под собственной маркой заняла около 90% оборота «Офис премьер» (вся выручка — \$100 млн в прошлом году). Оставшиеся 10% — это школьная канцелярия, которую компания изготавливает по лицензиям западных мультипликационных студий.

НОУ-ХАУ

Компания «Офис премьер»:

- первой на российском канцелярском рынке создала собственную торговую марку Erich Krause;
- начала активно ее рекламировать в интеллектуальных программах на телевидении;
- вышла в перспективные сегменты офисного «железа» и пишущих принадлежностей.

РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО РЫНКА КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ в 2006 году составил \$1,2–1,5 млрд. В среднем он растет на 15–20% в год. Основные продажи приходятся на бумагу и бумажные изделия (около 60%), пишущие принадлежности (17%), папки (14%). Остальные сегменты многочисленны, но по отдельности невелики — продажи кнопок и скрепок, держателей бумаги, дыроколов, степлеров и т. д. не превышают 1–2% рынка.

Для канцелярии существует три основных канала сбыта — специализированные розничные точки, прямые заказы из офисов и неспециализированная розница (детские, книжные магазины, газетные киоски, продовольственные гипер- и супермаркеты). Основные игроки на этом рынке зачастую совмещают оптовую и розничную торговлю, корпоративные поставки в офисы и производство товаров под собственными торговыми марками. Многие игроки работают на смежных рынках — к примеру, «Комус» выпускает упаковку для пищевых продуктов, «Экорт» — чековую ленту, «Регент» — скретч-ленту. Постоянством отличается лишь «Офис премьер», который все свои усилия сосредоточил на продвижении канцелярской марки Erich Krause.



«Немецкие корни» бренда Erich Krause объясняются просто: канцтовары из Германии у российских потребителей считаются самыми надежными

образованием. Компания спонсировала несколько программ (например, «100 к 1» и «Кто хочет стать миллионером»), но в итоге остановилась на «Своей игре», ведущий которой **Петр Кулешов** стал лицом марки. Другие рекламные носители Erich Krause использует лишь эпизодически и, как правило, в конкретных регионах совместно с дилерами.

Но в любом случае «Офис премьер» сейчас крупнейший рекламоатель на этом рынке. К примеру, за июль—декабрь 2006 года TNS Gallup AdFact насчитал за Erich Krause 60 рекламных выходов на телевидении, тогда как у «Пробюро» — всего 22, а у «Комуса» — 17 (эти две компании рекламировались также в «наружке» и печатных СМИ). Из иностранных игроков на российском рекламном поле была заметна лишь марка Waterman с 18 выходами в «наружке» за тот же период. По словам Белоглазова, сейчас он тратит на рекламу 3–4% оборо-

та. Это в полтора-два раза больше, чем в среднем по рынку, — как говорит Сергей Крымов, рекламные бюджеты крупных игроков составляют не более 2% их оборотов.

«Дурной» пример оказался заразительным — вслед за «Офис премьером» собственные бренды начали развивать и конкуренты. К примеру, «Пробюро» запустила в 2000 году марки Proff (офисный ассортимент) и Voorn (детская канцелярия), на которые сейчас приходится 40% продаж компании. А «Комус» начал выпускать пишущие принадлежности «Атгаше», бумажную продукцию «М-фабрика» и другие товары. Но при этом никто не свернул торговлю чужими марками, а значит, часть маркетингового бюджета направляется на продвижение бренда самой компании. «Белоглазову нет необходимости вкладывать деньги в марку «Офис премьер», достаточно добиться узнаваемости Erich Krause, тогда как нам нужно рекламировать как „Про-

бюро», так и Proff», — поясняет Максим Селезнев. А «Комус» вообще рекламирует только головной бренд, продвигая свою розничную сеть, а не продукцию.

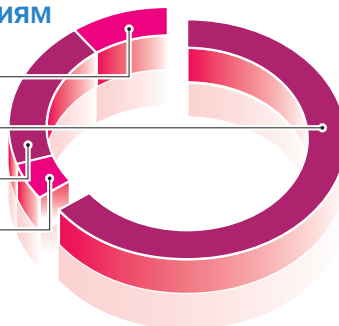
Бренд в тягость

МАРКЕТИНГОВЫЕ УСИЛИЯ Белоглазова привели к неоднозначному результату. То, что его компании удалось создать известную и популярную марку, на рынке признают безоговорочно. Но, отказавшись торговать чужими брендами, Дмитрий Белоглазов не смог предложить такой же обширный ассортимент, как у других игроков. В результате «Офис премьер» развивается медленнее конкурентов. К примеру, выручка «Комуса» увеличилась с \$267 млн в 2003 году до \$591 млн в 2006 году, а оборот «Офис премьер» вырос за этот же период с \$70 млн до \$100 млн. «Пробюро» за последние годы сумела не только увеличиться в четыре с половиной раза, но и опередить «Офис премьер». В 2003 году оборот «Пробюро» был \$25 млн, а в прошлом — \$113 млн. По данным «Комуса», «Офис премьер» по итогам 2006 года по выручке находится на пятом месте — после «Комуса», «Экорта», «Регента» и «Пробюро».

Вырваться вперед компании могла бы позволить зарубежная экспансия, которую Белоглазов пытается осуществить последние три года. Он открыл торговые подразделения Erich Krause в Латвии, Германии, Испании и Гонконге, а в 2004 году удивил всех российских игроков, купив фабрику по производству архивных картонных папок Norcar в Испании с расче-

Юго-Восток нам поможет импорт канцелярских принадлежностей в Россию по географическим направлениям

| | |
|----|-----------------------|
| 10 | Восточная Европа |
| 65 | Азия |
| 20 | Западная Европа и США |
| 5 | Другие |



Источник: компания «ОфисЛига»

том на местный рынок. Испанцы рассчитывали выручить 3 млн евро за производство с оборотом 10 млн евро, но Белоглазов сумел сэкономить на покупке весьма оригинальным способом, за что испанцы вряд ли прониклись к нему большой симпатией. «Мы нашли на производстве столько нарушений, „серых“ схем и тому подобного, что предложили владельцу компании два варианта. Мы передаем все эти документы в местную прокуратуру либо он идет на уступки, а мы вычищаем эти авгиевы конюшни», — рассказывает Белоглазов. Уступки получились более чем внушительными: за Norcar «Офис премьер» заплатил анекдотическую сумму 1 евро.

Впрочем, покупка все равно не пошла на пользу компании Белоглазова. Сейчас он готовится закрыть фабрику, объясняя это высокой стоимостью рабочей силы в Испании. Так что пока экспансию на Запад сложно назвать успешной. Сейчас Дмитрий Белоглазов утверждает, что продажи за рубежом стабильны и составляют ежегодно около \$10 млн, но еще в прошлом году в интервью **СФ** он оценивал экспортный оборот компании в \$30 млн

Обнаружив «серые» схемы на фабрике Norcar в Испании, Дмитрий Белоглазов сумел сэкономить на покупке весьма оригинальным способом, за что испанцы вряд ли прониклись к нему большой симпатией

(см. **СФ** №09/2006). «В Европе мы попали под холодный душ. Там уже сформировались сильные канцелярские брэнды», — признается президент Erich Krause.

Дальнейшие планы Белоглазов связывает в основном с российским рынком, где он активно захватывает новые сегменты. К примеру, еще в 2000 году Белоглазов купил у западных студий лицензии на самых популярных героев мультфильмов и фактически монополизировал этот сегмент рынка школьной канцелярии. В проект периодически приходится инвестировать дополнительные средства: покупаются права на эксплуатацию образов из новых хитов (среди последних — «Сезон охоты»). Бизнесмен оценивает свои затраты в целом в «несколько миллионов долларов»,

а оборот направления «Офис премьер» — в \$10 млн ежегодно.

Другое перспективное направление — «железный» проект. В 2006 году первым из российских игроков «Офис премьер» запустил производство линейки дыроколов и степлеров (сейчас их продажи достигают \$5–7 млн). Но настоящим драйвером роста должна стать коллекция пишущих принадлежностей. Это самый емкий сегмент рынка, на который приходится 17% от всего оборота российской канцелярии в деньгах. «Но и самый конкурентный», — предупреждает Ирина Петрухина. — В отличие от рынка папок или скрепок здесь есть популярные торговые марки: Bic, Parker, Waterman». Так что Дмитрий Белоглазов рискует оказаться под холодным душем уже на родине. **СФ**

23.04.2007

тематические страницы
журнала «Секрет фирмы»

**Приглашаем успешных франчайзеров
рассказать о себе на страницах приложения
Каталог «Франшиза»!**

В каталоге будет представлено несколько десятков предложений по организации бизнеса при помощи франчайзинга. Основные разделы каталога: розничная торговля, общественное питание, услуги. Заявки принимаются до 1 апреля 2007 года.

По вопросам участия в каталоге обращайтесь:
телефон: (495) 960 31 18, 797 3171 доб. 2047
e-mail: conference@sf-online.ru
www.kommersant.ru

Секрет фирмы Каталог «Франшиза»



реклама

Коммерсантъ

с27

КОМПАНИЯ **ВИКТОРА ВЕКСЕЛЬБЕРГА** «РЕНОВА-МЕДИА» ВСЕГО ГОД НАЗАД ВЫШЛА НА ТЕЛЕКОММУНИКАЦИОННЫЙ РЫНОК, ПОПАЛА В «БОЛЬШУЮ ТРОЙКУ» КАБЕЛЬНЫХ ОПЕРАТОРОВ И ГРОЗИТСЯ УЖЕ ЧЕРЕЗ ДВА ГОДА ВЫРВАТЬСЯ В ЛИДЕРЫ ОТРАСЛИ. текст: **Оксана Царевская**

Умножение смыслов

На столе у **Юрия Припачкина** — довольно странный предмет. На первый взгляд, телефон. Сваренный из водопроводных труб каркас, придавленный трубкой — такой же, железно-суставчатой. Со второго взгляда понятно: это не телефон — на диске нет дырок для пальцев. Зато есть часовая и минутная стрелки — значит, часы. Но циферблат «телефона» — не совсем и циферблат. Там нет часов и минут. Время генерального директора «Реновы-медиа» измеряется в атмосферах, как давление.



Замыкающему «большую тройку» московских операторов широкополосного доступа холдингу «Ренова-медиа» недавно исполнился год. Но у Юрия Припачкина свое исчисление времени. «Мы, между прочим, старше „Системы“», — говорит он, имея в виду базовую для холдинга компанию «Комкор», созданную лично им в 1992 году.

Дальновидность, проявленная 15 лет назад Юрием Припачкиным, не удивляет. Профессиональный радиоинженер и лауреат премии Ленинского комсомола в области науки и техники за 1989 год начал бизнес, что называется, по специальности. Удивительнее то, что магистральной оптоволоконной сети «Комкор», а также созданному в 1995 году оператору кабельного телевидения и интернет-провайдеру «Комкор-ТВ» (сегодня бренд «Акадо») удавалось все это время чутко реагировать на показания бизнес-барометра и вступать в правильные альянсы, получая деньги на развитие.

Первые серьезные инвестиции (\$20 млн) компания Юрия Припачкина, ориентированная на рынок интернет-доступа и платного телевидения, получила шесть лет назад. Расставшись с одним из акционеров, компанией «Мостелеком», «Комкор-ТВ» обратился к американским инвесторам. В результате владельцем «Комкор-ТВ» стала компания Moscow CableCom, в которой в свою очередь контрольный пакет получил Юрий Припачкин.

Когда в 2004 году вновь возник вопрос о привлечении инвестиций, Moscow CableCom объявила о размещении своих акций. Иностранные инвестбанки быстро нашли инвестора — им оказалась

Лауреат премии Ленинского комсомола Юрий Припачкин предпочитает вести «тройную игру»

Columbus Nova, принадлежащая Виктору Вексельбергу. Его инвестиционная компания не только приобрела за \$22,5 млн почти 34% акций Moscow CableCom, но и предоставила кредит на \$28,5 млн.

Так Виктор Вексельберг получил свой первый телекоммуникационный актив, а Юрий Припачкин лишился контроля над компанией, зато приобрел важнейшего стратегического инвестора.

Не скорби о «Корбине»

ЕЩЕ НЕДАВНО ИНВЕСТИЦИОННАЯ активность на рынке телекома, которую проявляла контролируемая Виктором Вексельбергом группа «Ренова», казалась аналитикам довольно сумбурной. В прошлом году впервые стало известно, что Виктор Вексельберг вместе со своим давним партнером **Леонардом Блаватником** владеет блокпакетом госмонополиста фиксированной связи — компании «Связьинвест». А в конце 2005-го Вексельберг на паях с еще одним сочувствующим телекому олигархом **Александром Мамаутом** приобрел «Корбину телеком» — прямого конкурента «Комкор-ТВ» на рынке широкополосного доступа.

По словам аналитика MForum **Дмитрия Деева**, такое поведение типично для непрофильных инвесторов: «Если для „Системы“ телекоммуникации — основной бизнес и все ее покупки укладываются в отраслевую логику, то инвестиции „Реновы“ или „Нафта-Москвы“ выглядят несколько хаотичными».

Со «Связьинвестом» все было более или менее понятно: блокпакет покупался в надежде на скорую приватизацию холдинга. А вот с «Корбиной» дело обстояло сложнее. Этот оператор работал в 24 регионах, а на московском рынке интернет доступа конкурировал со «Стримом» и «Акадо». Тем не менее новые владельцы предоставили компании \$20 млн инвес-

тиций, еще \$52 млн «Корбина телеком» получила в кредит и пообещала к 2008 году охватить «оптоволоконном» всю Москву.

Наблюдатели не исключали, что группа «Ренова» хотела объединить «Комкор-ТВ» и «Корбину телеком». Однако Юрий Припачкин объясняет иначе: эти покупки совершались, когда «Ренова-медиа» как холдинг еще не существовала и не было четко сформулированной стратегии. Так или иначе, объединение не состоялось, и владельцу «Реновы» пришлось выбирать между двумя конкурирующими активами.

Так «Корбина телеком» вновь сменила владельца. Виктор Вексельберг вместе с Александром Мамаутом уступили контрольный пакет компании профильному игроку — Golden Telecom, получив взамен \$10 млн и 8% его акций. Тогда же, в декабре 2006 года, «Ренова» простилась и со «Связьинвестом»: «трудноуправляемый» пакет купила «Система Телеком», пригласив налаживать связь со «Связьинвестом» **Валерия Яшина** — почетного мастера связи РФ и бывшего гендиректора монополиста.

«После того как „Ренова“ очистилась от этих активов, у нас появилась четкая стратегия», — заключает Припачкин.

Оперативный оператор

ГЛАВНАЯ ХАРАКТЕРИСТИКА СТРАТЕГИИ «Реновы-медиа» — оперативность. Время, как известно, деньги. Чтобы не потерять первое, «Ренова-медиа» вынуждена тратить второе, мирясь порой даже с убытками.

Сам холдинг был оформлен в марте 2006-го. Путем нескольких сделок к концу прошлого года «Ренова-медиа» увеличила до 81% свою долю в уставном капитале Moscow CableCom — единственного акционера столичного игрока b2c-рынка кабельного оператора «Комкор-ТВ». В состав

ДОСЬЕ

«РЕНОВА-МЕДИА» образована в марте 2006 года. Сфера деятельности — предоставление телевизионных услуг, высокоскоростного доступа в интернет и телефонии в едином пакете на базе современных оптоволоконных кабельных технологий. Владеет 75% оператора московской оптоволоконной сети «Комкор», 81,1% американской Moscow CableCom, которой принадлежит московский оператор кабельного телевидения «Комкор-ТВ» (торговая марка «Акадо»), 100% московского оператора кабельного телевидения «Телеинформ», 50% белорусского оператора спутниковой связи «Космос-ТВ». Выручка в 2006 году составила \$200 млн. Собственные активы компания оценивает в \$1 млрд. 51% в капитале компании принадлежит структурам Виктора Вексельберга, 49% — генеральному директору «Ренова-медиа» Юрию Припачкину.

НОУ-ХАУ

Холдинг «Ренова-медиа»:

- выбрал стратегию triple play (предоставление услуг по передаче голоса, доступа к интернету и видео в едином кабельном канале);
- чтобы ускорить развитие, активно покупает небольших игроков;
- ориентируется в основном на московский рынок, как наиболее емкий;
- чтобы обеспечить рост ARPU, решил самостоятельно производить медиаконтент.

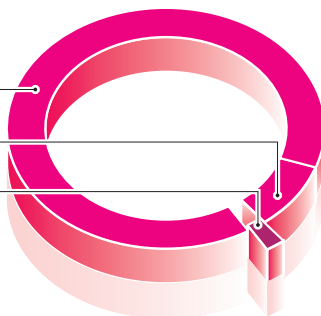
РЫНОК

В РОССИИ, ПО ОЦЕНКАМ J'SON & PARTNERS, оформившегося рынка triple play пока не существует. Прослеживается сегментная специализация компаний, предоставляющих услуги либо интернет-доступа, либо платного телевидения, либо телефонии. Некоторые компании начинают осваивать double play (интернет плюс телевидение). По данным J'son & Partners, услугами широкополосного доступа в Москве пользуются не более 33% домохозяйств (1,12 млн). За последние два года объем рынка вырос почти вдвое. Если в 2004 года его емкость оценивалась менее чем в \$100 млн (350 тыс. абонентов), то в 2006 году она превысила \$191,2 млн (1,12 млн абонентов). Основные игроки: «Система Телеком», владеющая марками «Стрим» и «Стрим ТВ» (32,1% абонентов), принадлежащая Golden Telecom «Корбина телеком» (8,8%) и «Ренова-медиа» с брэндом «Акадо» (8,6%). Интерес к рынку широкополосного доступа в последние два года обозначила и группа «Нафта-Москва», подконтрольная Сулейману Керимову.

Как в России смотрят телевизор

пути доставки платного ТВ-сигнала

- 89 Кабельное телевидение*
- 9 Спутниковое телевидение
- 2 IPTV



* без учета антенн коллективного пользования в многоквартирных домах
Источник: J'son & Partners



Аналитики считают цены на игроков рынка кабельной связи перегретыми

«Ренова-медиа» ориентируется на triple play, но, в отличие от лидеров рынка, не предоставляет услуг телефонии

холдинга вошли и другие активы: магистральный оператор московской волоконно-оптической сети «Комкор», который уже успел подключиться к каждому четвертому зданию в Москве, и кабельный телевизионный оператор «Телеинформ», работающий на юго-востоке столицы.

Кроме того, «Ренова-медиа», как и конкуренты, скупала мелких игроков: столичные домовые интернет-сети «МИГ-телеком» и «Корпорация ЕХЕ», зеленоградского интернет-провайдера «Горнет». Благодаря покупкам сети холдинга сегодня охватывают все десять префектур Москвы (против шести лет назад), а общая абонентская база превышает, по данным самого оператора, 212 тыс. домохозяйств.

В регионах «Ренова-медиа» везло меньше — до последнего времени холдинг не покидал пределов Московской области. В начале прошлого года группа «Ренова» вела переговоры с владельцами (компанией JIR Broadcast) крупного регионального кабельного ТВ-оператора «Объединенные кабельные сети» (UCN), имеющего 900 тыс. абонентов в 28 городах. Однако его цену \$100 млн перебила «Система Телеком», заплатив почти \$150 млн. Юрий Припачкин сочувствует конкуренту, счи-

тая, что телекоммуникационный гигант переплатил: «Наша цена тоже была выше реальной стоимости оператора. Но на четверть, не в два же раза».

Правда, в перегреве рынка «Ренова-медиа» была также замечена. В начале этого года она купила московского провайдера «Корпорацию ЕХЕ» с 32 тыс. абонентов за \$20 млн. Аналитики посчитали цену в \$625 за одного абонента завышенной в три раза. «Уровень премии, которую „Ренова-медиа“ готова платить за московских абонентов, доказывает, что холдинг делает ставку на столичный регион», — уверен партнер ComNews Research **Леонид Коник**.

Впрочем, нельзя сказать, что Юрия Припачкина региональная экспансия вовсе не беспокоит. Холдинг выбрал два стратегически важных города — Санкт-Петербург и Екатеринбург, где уже приобрел местных игроков. О каких компаниях идет речь, гендиректор пока не говорит, обещает только, что сделки будут закрыты к концу марта.

И самое главное — к концу весны «Ренова-медиа» выкупит за \$150 млн оставшиеся 19% акций Moscow CableCom, которые пока распылены среди миноритариев.

В результате сделки полный контроль над «Комкор-ТВ» перейдет к «Ренова-медиа», то есть фактически вернется к бывшему владельцу (Юрию Припачкину принадлежит 49% акций холдинга). Потратив в общей сложности на сбор активов для «Ренова-медиа» минимум \$300 млн, он обещает, что это будет последняя покупка холдинга: «Все необходимое у нас уже есть».

Тройная игра

TRIPLE PLAY — ЭТОТ ТЕРМИН Припачкин употребляет чаще всего, когда говорит о стратегии своего бизнеса. Во всем мире операторы отказываются от специализации на отдельных услугах — интернет-доступе, телевидении или телефонии. Согласно исследованиям аналитиков Heavy Reading, строительство единого цифрового канала для передачи голоса, видео и данных признается операторами элементом стратегии выживания.

Несмотря на вывешенный флаг triple play, у «Ренова-медиа» кое-чего не хватает. В отличие от таких игроков, как «Система Телеком» и Golden Telecom, компания Юрия Припачкина не предоставляет услуги телефонии. 500 номеров из номерной емкости Института автоматизированных систем (ИАС), проданных холдингом в качестве эксперимента в Зеленограде, пока не в счет.

Однако Припачкин с азартом наблюдает за рынком и, похоже, искренне радуется успехам своего потенциального конкурента.

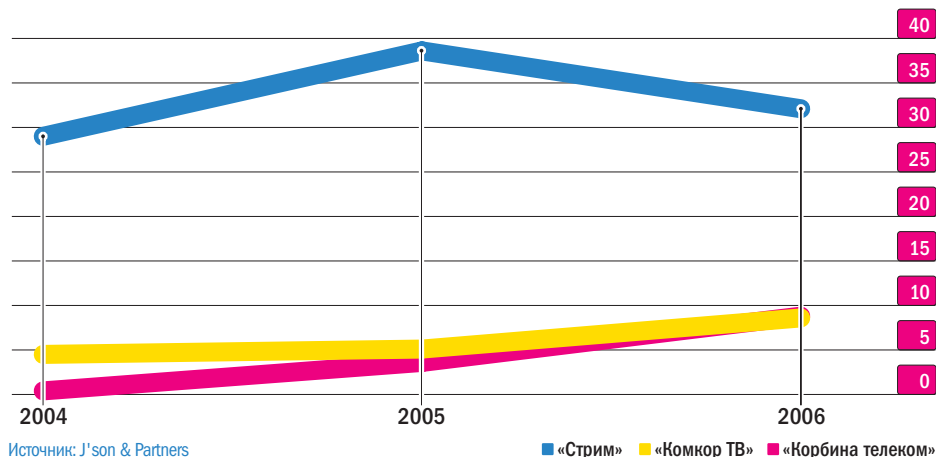
та в телефонии — МГТС. Недавно московский монополист подвел итоги тарифной подписной кампании и объявил, что более 40% его абонентов выбрали безлимитный, то есть самый дорогой тариф. «Значит, и мы смело можем рассчитывать еще на \$14 к ARPU», — подсчитывает Припачкин.

Гендиректор отказывается выделить услугу-локомотив, которая призвана втягивать в сети «Реновы-медиа» абонентов, — он предпочитает вести тройную маркетинговую игру. По наблюдениям же ведущего аналитика J'son & Partners **Татьяны Стародубцевой**, большинство российских компаний все-таки ставят на широкополосный доступ в интернет: «Кабельное же телевидение, особенно в Москве, является услугой-аргументом для абонента — подпишитесь на интернет, а мы вам еще и ТВ бесплатно подключим».

\$100 млн на содержание ТРИ НЕДЕЛИ НАЗАД ХОЛДИНГ ОБЪЯВИЛ, что на создание собственного медиа-контента потратит \$100 млн. Такое внимание кабельного оператора к «производству смыслов» вполне объяснимо. В 2006 году объявленная выручка «Реновы-медиа» составила \$200 млн, в нынешнем году планируется увеличить ее в полтора раза. Чтобы добиться этого, компания может наращивать абонентскую базу и/или ARPU. Один из источников — скупка чужих абонентов — уже использован. Чтобы подключать новых абонентов и увеличивать ARPU, необходимо уникальн

ый контент. По мнению Татьяны Стародубцевой, решение «Реновы-медиа» укладывается в общий тренд рынка: «Все игроки понимают, что строительство сетей — только полдела: в каналах нужно что-то транслировать.

«Стрим» уже не одинок доли провайдеров на рынке широкополосного доступа



В России же ощущается нехватка качественного контента».

Конкурент «Реновы-медиа» «Корбина телеком» обещает потратить около \$10 млн на покупку прав и производство собственного контента. «К 2011 году половину наших доходов от частных пользователей будет составлять плата за телеконтент», — уверен генеральный директор компании **Александр Малис**. \$50 млн потратит на развитие своей новой компании «Стрим-контент» холдинг «Система Масс-медиа», и раньше занимавшийся созданием каналов для «Стрим-ТВ». «Стрим-контент», которую возглавит основатель ИД «Коммерсантъ» **Владимир Яковлев**, будет производить развлекательные телепрограммы и ток-шоу как для «Стрим-ТВ», так и на продажу.

«Ренова-медиа» займется созданием тематических каналов и телепрограмм, которые планирует транслировать в своих

сетях и продавать. Кроме того, недавно компания инвестировала \$8 млн в блокбастер «1612», который снимает сейчас студия «Золотой орел». Рассматривается и перспектива создания собственного нового канала.

«„Ренова-медиа“ действительно один из самых интересных активов на рынке», — говорит управляющий директор инвестфонда Delta Private Equity Partners **Кирилл Дмитриев**. — Но с точки зрения инвестора поистине звездным активом могла бы стать объединенная компания — „Ренова-медиа“ и, например, „Нафта-Москва“».

Насколько верна стратегия «Реновы-медиа», станет ясно нескоро — компания назначила IPO на 2009 год. Сегодня Юрий Припачкин оценивает стоимость компании в \$1 млрд, но уверен, что на открытый рынок холдинг выйдет уже с удвоенной капитализацией. **СФ**

реклама

Москва, 25 апреля 2007 года

Семинар Скотта Беркуна



Компания IT-Online совместно с UsabilityLab проводят однодневный семинар «Искусство управления проектами».

По окончании семинара каждый участник получит **официальный сертификат, подписанный автором.**

До 1 апреля действует специальное ценовое предложение!

Признанного эксперта в управлении проектами, талантливого юзабилити-специалиста, автора бестселлера **«The Art of Project Management»**, руководителя проектов компании **Microsoft** (Windows, Internet Explorer и MSN).

С помощью данного семинара Вы сможете существенно сократить издержки, минимизировать риски, контролировать проект на всех стадиях разработки, эффективнее использовать имеющиеся ресурсы и получить максимально возможную отдачу от проекта.

Зарегистрироваться на семинар и получить более подробную информацию вы можете на сайте <http://scottberkun.it-online.ru> или по телефону **(495) 775-15-43**

ДОСЬЕ

ИЗ ПОДПОЛКОВНИКА ЗАПАСА ВВС АЛЕКСЕЯ ИСАЙКИНА получился успешный бизнесмен. После 12-летнего опыта работы в Ульяновском авиационном промышленном комплексе в 1990 году он создал первую в стране частную грузовую авиакомпанию «Волга—Днепр». Она предложила мировому рынку уникальную услугу по перевозке крупногабаритных и сверхтяжелых грузов на самолетах Ан-124–100 «Руслан». Самолет был разработан по заказу Минобороны для переброски солдат и военной техники, а теперь его гражданская модификация возит грузы для иностранных клиентов. С самого основания компании Исайкин авторитарно управляет своим бизнесом, с 2005 года он одновременно является членом совета директоров ульяновского завода «Авиастар-СП», на котором производились те самые уникальные «Русланы». Сейчас он собирается возродить выпуск этих машин.



Ниша доставки негабаритных грузов по воздуху показалась авиакомпании «Волга—Днепр» слишком тесной.

О том, для чего перевозчик заключил контракт с Boeing на поставку самолетов Boeing-747-8 Freighter для регулярных грузовых перевозок, «Секрету фирмы» рассказал президент компании **Алексей Исайкин**.

Это не случайная встреча

текст:

андрей красавин

фото:

евгений дудин

«Мы хорошо известны в узких кругах наших заказчиков»

«Секрет фирмы»: Ваша авиакомпания специализируется на перевозке уникальных и негабаритных грузов самолетами Ан-124 «Руслан» и владеет более 50% мирового рынка в этом сегменте. Почему вы решили заняться регулярными грузовыми перевозками? Ведь это распыление сил и средств.

Алексей Исайкин: Успешный бизнес рамповых самолетов (Ан-124 и Ил-76. — **СФ**), к сожалению, лишь обозначает присутствие на мировом рынке, поскольку это небольшой его сегмент. Мы хорошо известны в узких кругах наших заказчиков. Чтобы получить заметный уровень присутствия в мире, следует выходить на основной рынок — рынок регулярных грузовых перевозок. Это становится возможным при наличии самолетов, предназначенных именно для такого бизнеса.

СФ: Какова сегодня емкость рынка грузовых перевозок и на что вы можете претендовать?

АИ: Весь рынок оценивается примерно в \$60 млрд. Из них доля перевозок рамповыми самолетами Ан-124 и Ил-76 составляет около \$1 млрд, то есть примерно 1,7%, наша доля — около 0,8% мирового рынка. Чтобы «Волга—Днепр» перешла рубеж 1%, существует только один выход — регулярные грузовые перевозки. А доля рынка в несколько процентов — это уже уровень первой десятки крупнейших грузовых авиакомпаний, и надеюсь, что мы достигнем его к 2015 году.

СФ: Ваши конкуренты — «дочки» крупных мировых авиаперевозчиков — Lufthansa Cargo, British Airways Cargo, Air France Cargo. В отличие от компании «Волга—Днепр» эти игроки мирового рынка грузовых

перевозок имеют серьезную поддержку со стороны материнских компаний.

АИ: Для нас базовыми служат грузоперевозки на Ан-124 и Ил-76. Именно они являются поддержкой для нашего бизнеса на регулярных маршрутах на Boeing-747, дают нам, нашим партнерам и кредиторам ощущение стабильности. Риски организации нового направления деятельности нейтрализуются существованием стабильного и прогнозируемого бизнеса на рамповых самолетах. При этом мы планируем избежать ненужной конкуренции. Уже ведутся переговоры об альянсе с люксембургской авиакомпанией Cargolux Airlines International и японской Nippon Cargo Airlines.

СФ: Но конкуренция с грузовой «дочкой» «Аэрофлота» неизбежна, особенно на внутренних российских маршрутах...

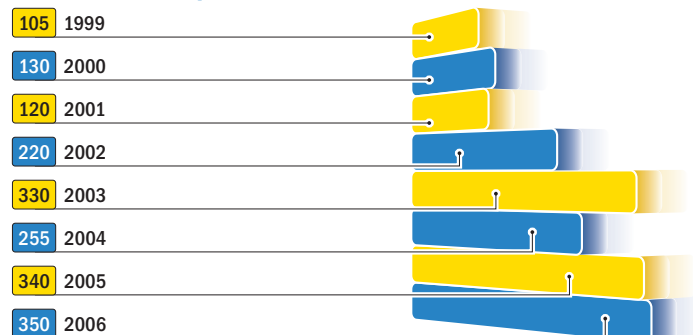
АИ: Некоторая конкуренция действительно присутствует. Но я думаю, что произойдет естественное взаимное дополнение предоставляемых клиентам услуг. В любом случае мы сможем договориться с «Аэрофлотом», чтобы избежать ненужной конкуренции. Уже сейчас у «Аэрофлота-карго» наблюдается некая специализация на отдельных сегментах рынка, не пересекающихся с нашими. Это видно по воздушному флоту, который собирается развивать перевозчик («Аэрофлот-карго» эксплуатирует грузовые среднемагистральные лайнеры DC-10 и собирается закупить самолеты примерно того же класса — MD-11. — **СФ**). Если мы покупаем дальнемагистральные Boeing-747-8, то, естественно, мы будем использовать их на кросс-полярных маршрутах из России в США. Авиапарк, который приобретает «Аэрофлот», для этих целей неприменим.



КОМПАНИЯ

ГК «ВОЛГА—ДНЕПР» создана в 1990 году и сегодня является крупнейшим перевозчиком негабаритных грузов самолетами Ан-124 «Руслан» в мире. Более 50% акций АО подконтрольно менеджменту, блокирующий пакет — у ГК «Каскол». Флот состоит из 19 самолетов, включая десять Ан-124—100 «Руслан» и четыре Boeing-747F. Объем вырученных от перевозок средств на самолетах Ан-124 в 2005 году составил \$292,7 млн, на Boeing-747 — \$119 млн. Одним из крупнейших заказчиков была ООН: в разные годы от 15% до 38% своего оборота «Волга—Днепр» делала на заказах для этой организации. Однако в середине марта стало известно, что ООН исключила компанию из реестра официальных перевозчиков в связи с расследованием коррупционных скандалов с бывшими сотрудниками ООН Александром Яковлевым и Владимиром Кузнецовым.

«Руслан» на подъеме динамика заказов на услуги компании «Волга—Днепр»*



* по итогам 9 месяцев каждого года

Источник: компания «Волга—Днепр»

сф: В середине марта вы подписали с Boeing контракт на поставку пяти новых самолетов и соглашение на участие в производственной логистике по программе Boeing-787. Верно, что первый документ был основным условием для подписания последнего?

АИ: Ни в коем случае. Речь идет о легализованном закреплении нашей идеологии сотрудничества «по дороге с двухсторонним движением». И движение запланировано на длительное время. «Волга—Днепр» выступает не только в качестве поставщика услуг для Boeing, но одновременно и в качестве заказчика. Это не случайная встреча по поводу возникших потребностей Boeing продать несколько самолетов, а у нас — выполнить два-три рейса.

До сих пор слабым местом нашего бизнеса было небольшое количество долгосрочных контрактов, что являлось основной проблемой при получении «длинных» кредитов. Но мы ежегодно увеличивали объемы перевозок, и банкиры стали с нами активно работать, поверив в стабильное развитие компании. Теперь к чартерным перевозкам добавились новые контракты с Boeing, партнерство с которым стало стратегическим.

«Конфликт между акционерами не мешает реализации нашей стратегии»

сф: Между тем акционерный скандал, перешедший сейчас в стадию судебных разбирательств с «Касколом», не добавляет оптимизма кредиторам и инвесторам.

АИ: Конфликт между акционерами не мешает реализации нашей стратегии развития. Кроме того, мы не оставляем попыток разрешить его за столом переговоров.

СФ: Но ведь в результате IPO, запланированное на начало этого года, откладывается на неопределенное время?

АИ: Для успешного проведения IPO необходимы не только мир и согласие между акционерами. Не менее важно продемонстрировать потенциальным инвесторам хорошие результаты деятельности компании. На протяжении последних нескольких лет бизнес группы стабильно растет в среднем на 30–50% в год, и мы рассчитываем, что текущий год закрепит наш успех.

СФ: И когда компания выйдет на мировой фондовый рынок?

АИ: К началу следующего года: к этому времени должна быть поставлена точка в акционерном конфликте, будет окончательно сформулирована наша стратегия развития, а развитие компании будет подтверждено финансовыми результатами. Другой вопрос, что успех IPO зависит от целого ряда факторов. Например, от готовности рынка адекватно оценить компанию. А вот здесь возможны варианты.

СФ: Для выхода на IPO, а также под запуск программы возобновления серийного производства самолетов Ан-124 «Руслан» вы собирались поделить акциями с Внешэкономбанком. Банк не заинтересовало ваше предложение?

АИ: Компании с сильным государственным влиянием подтвердили свой интерес к проекту Ан-124, но отложили принятие решения. Мы не обсуждали с ВЭБом участие в уставном капитале нашей компании с прошлого года.

«Может получиться история погибающего от жажды человека»

СФ: Вы испытываете дефицит в рамповых самолетах и уже договорились о достройке двух «Русланов» на ульяновском авиазаводе «Авиастар-СП». Однако Объединенная авиастроительная корпорация (ОАК) не поддерживает этот проект.

АИ: ОАК получила заявки от всех российских авиакомпаний об их потребностях в обновлении авиапарка. Мы заявили о намерении купить еще 12 «Русланов» к десяти уже имеющимся. Причем готовы сделать предоплату, что в мировой практике квалифицируется как твердый заказ. Это 1% от договорной стоимости самолета, которая по бизнес-плану оценивается в \$110–120 млн. ОАК предстоит сформировать портфель заказов и представить его на рассмотрение правительства. Давайтеждемся этого момента.

СФ: А на какие средства вы планируете проводить обновление техники? Вы обращались с заявкой на использование средств инвестфонда. Почему впоследствии отказались от этой идеи?

АИ: Наше обращение в правительство осталось без оформления заявки из-за нацеленности инвестфонда на инфраструктурные проекты. Мы отдавали себе отчет, что проект серийного производства Ан-124 сложно будет определить как инфраструктурный проект. Если в идеологию применения средств инвестфонда будут внесены изменения, можно будет вернуться к этой идее.

Пока же финансирование будет вестись за счет собственных средств и кредитов. Мы консультировались с Международной финансовой корпорацией, разговаривали с ЕБРР, а также с за-

СЛАБЫМ МЕСТОМ НАШЕГО БИЗНЕСА было недостаточное количество долгосрочных контрактов. Это главная проблема при получении «длинных» кредитов

падными и российскими коммерческими банками, с которыми уже имели опыт работы — Сбербанком, Международным московским банком. Активная работа по привлечению финансирования начнется после завершения оценки нашего бизнес-плана чиновниками. До конца марта мы отправим его в Минэкономразвития и ОАК.

СФ: Справится ли «Авиастар-СП» с проектом Ан-124 после 15-летнего перерыва в производстве этого типа самолетов?

АИ: На заводе сейчас ситуация достаточно драматичная. Очень много проблем по проекту среднемагистрального самолета Ту-204 из-за сложностей во взаимоотношениях между заводом и конструкторским бюро Туполева. Парадокс в том, что при достаточно большом количестве заказов на самолет, как экспортных, так и внутренних, идет затоваривание. Самолеты строятся, но не передаются авиакомпаниям. Ни одного товарного самолета в прошлом году продано не было.

СФ: Есть ли выход из этой ситуации?

АИ: Разрешение проблем между КБ и заводом находится в компетенции ОАК. Может получиться история погибающего от жажды человека, находящегося рядом с источником. С одной стороны, есть заказы, с другой — неспособность их исполнять. В этих условиях заказ на Ан-124 может оказаться в этом году единственным способом сохранения предприятия.

СФ: Но эта история лишний раз подтверждает тезис о том, что государство является неэффективным собственником.

АИ: Участие государства должно быть первостепенно при формировании стратегии в ключевых высокотехнологичных отраслях экономики. Одним из первых шагов обязана стать разработка стратегии развития авиапрома и ОАК, в частности. Мы предложили развивать сильные стороны, в том числе создание производства рамповых грузовиков типа Ан-124 и Ил-76, а не экспериментировать в направлениях с сомнительными перспективами на рынке. **СФ**

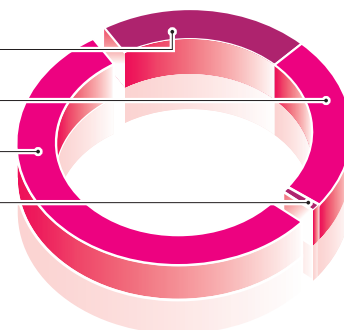
Битва за нестандарт доли перевозчиков негабаритных грузов на мировом рынке

21 АК «Полет»

23 АНТК им. Антонова

55 «Волга-Днепр»

1 Другие



Источник: компания «Волга-Днепр»

конкуренция

частная практика

Поделив премиальный сегмент бельевой розницы, ведущие ритейлеры задумались о привлечении покупателей со средними доходами.

Выход в неглиже

текст: **дарья черкудинова**



На рынке нижнего женского белья наблюдается оживление. Компания «Дикая орхидея» в 2007 году собирается открыть около 100 новых магазинов «Бюстье» — сети, работающей в среднем ценовом сегменте, со стоимостью изделия от 900 до 5,5 тыс. руб.

Ради осуществления этого плана в начале февраля 2007 года холдинг продал 20% акций компании Wermuth Asset Management за \$50 млн и предоставил опцион на покупку еще 13%.

В той же ценовой нише развивается сеть «Золотая стрекоза», принадлежащая дистрибуторской компании «Эстель адони» (владеет также одноименной розничной сетью в сегменте премиум), которая планирует открыть с десяток новых магазинов. Кроме того, в России появились иностранные сети, такие как Women's Secret и La Senza, со средним чеком \$50. Компании рассчитывают заработать на ожидаемом бурном росте среднего ценового сегмента.

Что надеть

РЫНОК ЖЕНСКОГО НИЖНЕГО БЕЛЬЯ, по оценке консалтинговой компании «Амико», растет ежегодно на 13–15%. Его объем в 2006 году, считают аналитики Fashion Consulting Group, составил примерно \$1,75 млрд. При этом на рынке практически не осталось отечественных производителей. По словам **Михаила Лермана**, главы российского представительства компании Felina, всего 5% реализуемой продукции производится на территории страны. Зато в рознице тон задают российские компании. По оценке ИК «Финам», на четверку лидеров бельевого ритейла, состоящую из отечественных сетей, приходится 32% в денежном выражении. Хотя в России существует более тысячи компа-

ний, занимающихся розничными продажами белья, рынок все еще далек от насыщения. По прогнозам **Анны Хан**, экономического аналитика Fashion Consulting Group, в ближайшие пять лет темпы роста сохранятся на уровне 10% в год.

На бельевом рынке долгое время существовало только два формата розницы: премиальные магазины и магазины низкого ценового сегмента. К первому типу относилась созданная в 1992 году сеть «Дикая орхидея». Ко второму — действующая еще с советских времен сеть «Черемушки», которая принадлежит одноименной российской фабрике по пошиву белья, да многочисленные вещевые рынки, где до сих пор можно приобрести белье за 100–150 руб. Между этими двумя полюсами существовала появившаяся в 1996 году сеть «Анжелика», работающая в среднем ценовом сегменте. Ее темпы роста были весьма скромными (компания открывала по магазину в год, некоторые точки закрывались), и к 2006 году сеть насчитывала девять магазинов.

«Дикая орхидея», впрочем, начала продавать элитное белье не сразу. В течение двух лет после создания компания работала в сегменте «средний плюс» (цена комплекта около \$50). В 1994 году ее создатель **Александр Федоров** сделал ставку на состоятельных потребителей (цена комплекта доходит до нескольких сотен долларов), а в 2000 году вывел более дешевые изделия из ассортимента «Дикой орхидеи», создав специально для этой категории сеть «Бюстье». К концу 2006 года сеть состояла из 118 магазинов.

Конкуренты обратили внимание на сегмент дорогого белья лишь в 2001 году, когда на рынок вышла сеть «Эстель адони». А годом позже сетевые игроки принялись обрабатывать и средний сегмент. Компания «Джамилько» по франшизе австрийского концерна Palmers открыла одноименную сеть недорогого нижнего белья; в 2002 году «Эстель адони» начала развивать сеть «Золотая стрекоза».

Хотя в России существует более тысячи компаний, занимающихся розничными продажами белья, рынок все еще далек от насыщения: он и дальше будет расти на 10% в год

Правда, не всем удалось новое направление — в 2004 году «Джамилько» свернула проект: компания решила сосредоточиться на одежде класса люкс.

Из-под полы

«КОЛИЧЕСТВО АКТИВНЫХ ПОКУПАТЕЛЬНИЦ, которые приобретают пять-шесть единиц нижнего белья в год, невелико — примерно 30% российских женщин, но оно все время растет», — говорит Михаил Лерман. По его словам, наиболее перспективная рыночная ниша — от 600 до 1000 руб. (марка «Милавица» компании Silvano Fashion Group, итальянская Papillon). «Эта цена соответствует уровню доходов большей части населения», — поясняет он. В ближайшем будущем, считает Лерман, игроки среднего ценового сегмента будут бороться за те 70% женщин, что покупают белье от случая к случаю.

На этот контингент претендуют два основных игрока — «Дикая орхидея» и Silvano Fashion Group. «Мы уже производим полтора года собственную марку „Вендетта“ и хотим выпускать то, что импортируем для сети „Бюстье“. Сейчас мы ведем переговоры с владельцами торговых марок. Таким образом мы надеемся сэкономить на логистике», — рассказывает о стратегии развития Александр Федоров, объединивший в своем холдинге розничный, дистрибуторский и производственный бизнес (компания достраивает вторую фабрику в Смоленской области).

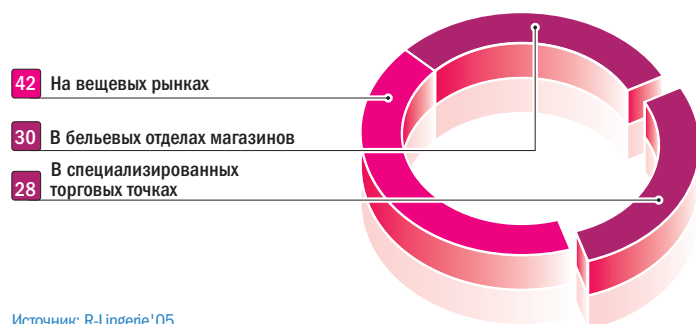
Если «Дикая орхидея» выстраивала холдинг «от розницы», то «Милавица» шла обратным путем — «от производства». Как и компании Федорова, ей удалось привлечь инвестора. В 2006 году 60% этой белорусской фабрики приобрел эстонский фонд Alta Capital Partners, владеющий также эстонской Lauma Lingerie. Создав на основе двух предприятий холдинг Silvano Fashion Group, инвесторы начали строить в России и странах СНГ сеть магазинов Oblicie. К концу 2007 года они планируют довести количество магазинов до 70. Любопытно,

что ценовое позиционирование Oblicie и «Милавицы» совершенно одинаковое. Единственное, чем отличаются сети, — география: магазины Oblicie появляются в тех городах, где отсутствует «Милавица» (Санкт-Петербург, Екатеринбург, Казань и др.). Объяснить причины появления близнеца «Милавицы», а также дальнейшую судьбу самой «Милавицы», в компании отказались.

Экспансия в средний ценовой сегмент означает принципиально иную стратегию. Игроки этого сегмента предпочитают открывать свои магазины в торговых центрах. Виктория Дидович, ведущий консультант компании «Магазин магазинов», считает это решение оправданным: «Покупка белья среднего класса обычно является сопутствующей, из-за чего магазину целесообразнее находиться в составе торгового центра, обеспечив себе постоянный покупательский поток». При этом сети, работающие в сегменте «средний минус», например Vis-a-vis, не могут себе позволить торговые точки в центральных ТЦ (например, в «Европейском» в столице, у метро «Киевская»), где арендные ставки, по данным компании «Магазин магазинов», составляют \$4 тыс. за 1 кв. м в год. Эти ритейлеры в Москве довольствуются площадками в таких торговых центрах, как «Мой магазин», «Мегаком», где арендные ставки не превышают \$1 тыс. за 1 кв. м, и палатками в подземных переходах.

Александр Федоров считает, что даже компании, работающие в сегменте «средний минус», не смогут окончательно вытеснить вещевые рынки и временные палатки, на которые приходится значительный объем покупок (см. график). Но процент людей, предпочитающих «дикую» торговлю, значительно сократится. Он уверен, что будущее рынка — в консолидации. Однако наметить ее временные рамки и определить будущих гигантов отрасли затрудняется: до этого еще слишком далеко.

Где в России покупают белье



Источник: R-Lingerie'05

23% российского рынка женского нижнего белья в стоимостном выражении приходится на Москву

Основатель «Дикой орхидеи» Александр Федоров возлагает большие надежды на сеть «Бюстье»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Компания «Эстель адони» метит в категорию суперпремиум



LAIF/VOSTOCK PHOTO

«Дикая орхидея»

Старожил рынка. В 1992 году первой вышла в бельевую розницу. Под управлением компании сети «Дикая орхидея», «Бюстье», «VI легион» (мужское белье), три дискаунтера «Бельевой базар». Единственная сеть, создавшая собственное производство.

Количество магазинов в 2005 году*: 104

Количество магазинов в 2006 году*: 171

Доля рынка в 2006 году**: 12%

Стратегия: создать вертикально интегрированный холдинг, объединив производство, дистрибуцию и розницу. Ставка на развитие сети «Бюстье».

Тактика: в 2004 году компания начала производство собственной марки «Вендетта» на своей фабрике в Москве, в апреле 2007 года должна заработать еще одна фабрика — в Смоленской области. \$50 млн, вырученные от 20% акций, будут инвестированы в развитие сети «Бюстье». В результате ее оборот, в 2006 году составивший \$40 млн, в 2007 году должен удвоиться.

Проблемы: средняя стоимость изделия высока для большей части целевой аудитории.

Результат: сейчас компания занимает около 50% на рынке премиального белья и 15% в среднем ценовом сегменте. Бренд «Дикая орхидея» — самый узнаваемый на рынке.

Новые цели: занять ведущие позиции в ценовом сегменте «средний плюс», начать производство иностранных марок на своей фабрике, провести IPO в 2009 году.

* данные компании

** по оценке ИК «Финам»

«Эстель адони»

Самая диверсифицированная компания: помимо двух сетей женского нижнего белья — «Эстель адони» и «Золотая стрекоза» — компания владеет двумя магазинами купальников «Бикини бум» и восемью магазинами мужского белья «Х.О».

Количество магазинов в 2005 году*: 111

Количество магазинов в 2006 году*: 117

Доля рынка в 2006 году**: 8%

Стратегия: увеличить присутствие в торговых центрах, повысить узнаваемость своих розничных брендов.

Тактика: магазины компании открываются только в торговых центрах: «Эстель адони» — в центральных, «Золотая стрекоза» — в менее масштабных. В сети «Эстель адони» часть магазинов (четыре) работают в категории суперпремиум. Компания импортирует в основном французские марки производителей, специализирующихся на нижнем белье (Lise Charmel, Eprise, Antinea, Simone Perele). Для всех магазинов компании действует единая система скидок. Этой дисконтной программой можно также воспользоваться в магазинах партнеров «Эстель адони», например в одежных сетях Caterina Leman и Lauren Vidal.

Проблемы: под маркой «Эстель адони» работают магазины в разных ценовых категориях: премиум и суперпремиум. Бренд «Золотая стрекоза» недостаточно узнаваем.

Результат: магазины компании работают практически во всех городах-миллионниках.

Новые цели: продолжать региональную экспансию, развивать магазины домашней одежды и купальников.

2/3 покупок женского нижнего белья делаются женщинами в возрасте от 15 до 35 лет

Vis-a-vis не закичивается на белье, предлагая также спортивную и домашнюю одежду

В рекламе DIM ориентируется на молодежь, но в магазины рассчитывает привлечь и людей старше 35



AGE/EASTNEWS



ALAMY/PHOTAS

«Техтекс»

Развивает сеть Vis-a-vis, где представлен самый широкий ассортимент товаров: от нижнего белья для детей и родителей до домашней и спортивной одежды.

Количество магазинов в 2005 году: 60

Количество магазинов в 2006 году: 70

Доля рынка в 2006 году: 7%

Стратегия: создать имидж «магазина белья для всех», где можно найти недорогой товар для любого члена семьи.

Тактика: компания позиционирует продукцию под маркой Vis-a-vis, произведенную в Сербии и Черногории, как европейское белье сегмента массмаркет. В магазинах сети продается женское, мужское, детское белье, домашняя и спортивная одежда, купальники, чулки и носки. В сеть входит несколько форматов: магазин-склад, бельевого бутик в супермаркетах и торговых центрах, небольшие бельевые палатки в метро и подземных переходах. Часть товаров под маркой Vis-a-vis сравнима по цене с небрендованными изделиями с вещевых рынков — 100–150 руб.

Проблемы: в сеть Vis-a-vis входит много торговых точек, расположенных в подземных переходах и в метро, что негативно сказывается на имидже магазинов, которые находятся в торговых центрах и универмагах.

Результат: 60% покупателей приобретают в магазинах Vis-a-vis товар для нескольких членов семьи.

Новые цели: расширить присутствие в торговых центрах и супермаркетах.

«Еврогрупп»

Четыре года назад торговая марка DIM пережила смену управляющей компании. Вначале одноименную розничную сеть развивал дистрибутор «Виго люкс», но в 2003 году права на эксклюзивную дистрибуцию и франшизу получила «Еврогрупп».

Количество магазинов в 2005 году: 42

Количество магазинов в 2006 году: 53

Доля рынка в 2006 году: 5%

Стратегия: закрепиться в нише белья из натуральных тканей для мужчин и женщин, создать образ инновационной компании.

Тактика: в магазинах DIM продается как женское белье, так и мужское. Сеть позиционируется как белье для молодых людей в возрасте 18–35+. Компания действует в сегменте «средний плюс», средняя цена комплекта женского белья — 2,4–3 тыс. руб. «Еврогрупп» сама разрабатывает маркетинговую стратегию и модель продвижения марки DIM. Единственная компания в среднем ценовом сегменте, размещающая рекламу на телевидении (ТНТ, «Муз-ТВ», MTV). В 2004 году «Еврогрупп» занялась развитием франчайзинговой сети, сегодня более 40 магазинов сети работают по франшизе.

Проблемы: пока эксклюзивные права на дистрибуцию переходили к «Еврогрупп», во многих магазинах сети возникли перебои с товаром под маркой DIM. Поначалу это негативно сказывалось на имидже торговой марки.

Результат: магазины DIM действуют в 18 крупных городах.

Новые цели: повысить узнаваемость марки в регионах, найти новых франчайзеров. **сф**

с39

идеи

заявка на будущее

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

Альтернатива рекламной информации — неангажированное мнение потребителей. Всего несколько лет как потребители объединяются в «сети рекомендаций», и некоторым уже удается зарабатывать на этом миллиарды долларов.

Ценное мнение

текст:
вера ковалева,
константин бочарский
иллюстрация:
анна музыка

«В среднем у человека есть 250 знакомых. Каждый раз, когда вы встречаетесь с новым человеком и завязываете отношения, основанные на принципах „я тебя знаю, ты мне нравишься, я тебе доверяю“, вы увеличиваете число потенциальных клиентов еще на 250 человек».

Так пишет **Боб Бердж** в своем бестселлере «Бесконечные сети рекомендаций», второе издание которого разошлось тиражом свыше 150 тыс. экземпляров. Примечателен комментарий **Фила Гербишака** по поводу переиздания. «Я тоже настоящий фан этой книги и многим ее рекомендовал», — пишет искушенный коуч и маркетолог.

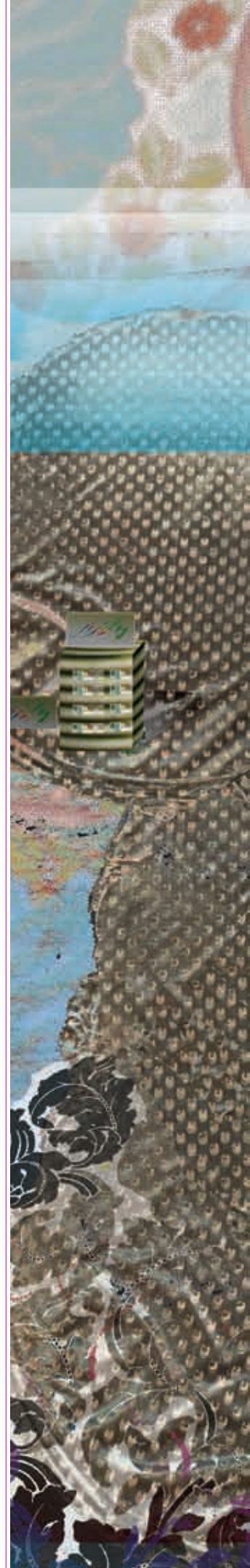
Не секрет, что потребители гораздо больше доверяют опыту других потребителей, чем рекламным слоганам. Маркетинг отстывает? Вовсе нет, просто он готовится занять еще одну территорию — маркетинга, основанного на доверии.

Анти-Дарвин

«УХУДШАЮЩИЙ ОТБОР — ЭТО СИТУАЦИЯ, в которой некачественная продукция становится нормой, а качественная исчезает. В природе эта тенденция не встречается, там действует правило естественного отбора: сильные выживают, слабые вымирают. Однако в культуре происходит обратное. Хорошие культурные продукты вытесняются суррогатами и теряются в их массе», — поясняют представители Фонда научных исследований «Прагматика культуры» идею, лежащую в основе проекта, работы над которым ведутся с 2003 года.

Одна из целей фонда — создание рекомендательной системы, работающей по принципу коллаборативной фильтрации.

Смысл ее в том, чтобы помогать делать выбор не просто на основе рекомендаций, а на основе рекомендаций единомышленников. Такой сервис пока не создан, но как он может выглядеть — поясняет сайт проекта: «Каждый человек оценивает определенное количество объектов потребления, например книг. На основании его предпочтений формируется круг людей, чьи вкусы по оцененным книгам совпадают с его личными пристрастиями. Далее выбираются произведения, прочитанные и высоко оцененные единомышленниками, но не прочитанные данным человеком, — эти произведения и составляют выданные ему рекомендации».







За счет рекомендаций и критики образуется обобщенное мнение потребителей, которое продвигает востребованные товары

В фонде считают такую модель отличным противоядием от «ухудшающего отбора» и надеются, что это создаст систему, где драйвером потребления перестанет быть реклама, а моделью бизнеса — «синдром блокбастера». Вместо этого основой новой, достоверной оценочной системы станет частное мнение. «Речь идет о создании нового института вовлечения аудитории в процесс оценивания произведений, а также о создании соответствующей электронной расчетной площадки, своего рода «культурной биржи», — говорят создатели проекта.

Но почему только культурной? Создав модель доверительных рекомендаций, любой подобный сервис становится самостоятельным и предельно мощным каналом, связывающим потребителя с продуктом. Вопрос: что будет с традиционным каналом, выполнявшим ранее эту роль, — с маркетингом, построенным на заинтересованном убеждении?

Скажи мне, что ты смотришь

ХОТЯ ПРИНЦИП КОЛЛАБОРАТИВНОЙ ФИЛЬТРАЦИИ МОЛОД, у него уже есть целый ряд последователей. Так, крупнейший в мире интернет-сервис заказа видеофильмов Netflix дает возможность пользователям выставлять оценки просмотренным фильмам. Для того, кто хочет получить рекомендацию, подбираются мнения «единомышленников», чьи оценки по другим позициям близки к его собственным. В активе такого подхода — высокая вероятность найти фильм, который при других условиях остался бы незамеченным, а кроме того, защита от агрессивного промоушна неподходящих фильмов в СМИ.

Недавно Netflix объявил конкурс на повышение точности алгоритма рекомендаций, предложив \$1 млн тому, кто сможет повысить его эффективность хотя бы на 10%. Если же это никому не удастся, \$50 тыс. получит тот, кто дальше всех продвинется в решении задачи. Сейчас у компании около 9 млн подписчиков, а в ее базе более 100 млн оценок. Учитывая, что кроме тайтлов, хранящихся в базе компании, вторым главным ее активом является

мнение пользователей, при обороте \$1,2 млрд за 2006 год получается, что стоимость каждой такой рекомендации равна \$12. При подобной арифметике выражение «ценю ваше мнение» обретает вполне материальный эквивалент. А индустрия сбора и хранения оценок становится чем-то вроде золотодобычи.

В России проекты, построенные на системах рекомендаций, тоже постепенно выходят на рынок. Слоган проекта Kinotest.ru — «Выбор лучшего из неизвестного». Система предлагает всем зарегистрироваться и узнать, какие из еще не виденных фильмов должны вам понравиться. Для этого надо пометить оценками от одного до десяти произвольное количество из почти 23 тыс. фильмов, хранящихся в базе. Дальше алгоритм рассчитает соответствия и предложит новые ленты.

Системы рекомендаций используют и книжные проекты: «Архивы Кубикуса» (Kubikus.ru), IMHOclub (Imhoclub.ru) и «Лаборатория фантастики» (Fantlab.ru). Правда, аудиториям этих проектов пока далеко до Netflix. Так, в проекте Kinotest ежедневно участвует всего 241 человек, а у «Лаборатории фантастики» около 4 тыс. зарегистрированных членов.

Настоящая дружба

КТО СКАЗАЛ, ЧТО БИЗНЕС НА РЕКОМЕНДАЦИЯХ возможен только в интернете? Риэлтерская компания Home Referral

Network была основана в 1989 году — задолго до сетевой эры. В 2000 году ее брокеры начали работать по принципу «лучший критерий отбора — рекомендация». Так подыскивали и хозяев домов, и покупателей, и агентов. В эру интернета компания превратилась в площадку, где каждый хозяин квартиры может зайти на ее сайт и спросить: «У кого есть для меня надежный жилец»? Но, кроме того, Home Referral Network еще и своеобразный бизнес-инкубатор, социальная сеть независимых предпринимателей, решивших зарабатывать брокерством недвижимостью. Приобретя пакет документов, консалтинговых услуг, программного обеспечения и даже название для своей компании, каждый может развернуть здесь небольшой семейный бизнес, стартовым активом которого станут все те же «рекомендации» — социальные связи участников проекта.

Рекомендации всегда были популярны в сфере услуг, где потребителю сложно опираться на технические характеристики продукта в силу отсутствия «материального» объекта сделки. **Валери Липов**, журналист портала о карьере Monster.com, пишет, что «только 20–30% вакансий рекламируется. Многие работодатели предпочитают закрывать позиции, особенно руководящие и высокооплачиваемые, за счет людей, пришедших по рекомендации. Это касается преимущественно небольших компаний, к которым относится более 90% ритейлеров».

Владимир Ландау, коммерческий директор одного из крупнейших российских компьютерных ритейлеров Ultra Electronics, говорит, что в розничных гипермаркетах сети и региональных магазинах Ultra Connect клиенты фактически сами консультируют друг друга на сайте компании. И, кроме того, оценивают все позиции по десятибалльной шкале, благодаря чему выбираются наиболее популярные продукты в классе. Характерно, что департамент закупки ориентируется еще и на жалобы и недовольство ценами. «Покупатели берут на себя часть традиционных функций продавца, — говорит Владимир Ландау, — благодаря этому мы не только снижаем уровень издержек, не теряя качества сервиса, но и даем возможность нашим клиентам формировать ассортимент по своему вкусу. За счет рекомендаций и критики образуется обобщенное мнение, которое продвигает востребованные товары».

Связь миров

ПО ОЦЕНКАМ EMARKETER, в 2007 году мировые расходы на рекламу в социальных сетях должны составить \$1,12 млрд, то есть вырасти на 152%. Из них \$865 млн придется на США. По сравнению с приведенным ВІРЕ общемировым объемом расходов на интернет-рекламу — \$282 млрд, это пока не кажется значительным. Однако специалисты отмечают, что баннеры на сайтах — лишь верхушка маркетингового айсберга. Сеть, сама работающая как маркетинговый инструмент, не очень хорошо совмещается с традиционной рекламой. Более перспективным вариантом стал бы прямой выход из Сети в интернет-магазин, предлагающий соответствующий товар или услугу в каждом подразделении дискуссии. «Получил рекомендацию — покупай» — таким может быть девиз этих отношений, вместо: «Увидел рекламу, отправился в магазин, приобрел».

В России сейчас около 40 социальных сетей, многие из которых работают в тестовом режиме. Пока никто из них в явном виде не позиционирует себя как «сеть рекомендаций»; главная парадигма сетей сегодняшнего дня — общение. Прикладной же, потребительско-ориентированный характер, отлично

Маркетинг отступает? Вовсе нет, просто он готовится занять еще одну территорию — маркетинга, основанного на доверии

представлен в Рунете старыми добрыми форумами.

Алексей Повышев, генеральный директор компании АЛП, запустившей семь лет назад сайт 7ya.ru — портал, посвященный семье, — считает, что такие проекты вполне могут считаться начальной стадией развития сети рекомендаций. «Именно на 7ya появилось одно из первых в Рунете сообществ потребления — конференция „Совместная покупка“, — говорит Алексей Повышев. — Здесь участники обсуждают, находят и организуют закупки в самых разных товарных категориях, от одежды и обуви до услуг в сфере образования и карьеры. Преимущества такой системы ритейла — горизонтальные связи между участниками, а также прозрачность всех операций».

Руководитель проекта 7ya верит в потенциал своего детища. В отличие от специализированных площадок участники могут обмениваться мнениями о самых разных товарных категориях — от книжных новинок и автомобилей до детских сосок. При этом материалы рекламодателей, продвигающих свою продукцию, тоже представлены на портале, но и они открыто комментируются всеми участниками.

Кажется, что потребители, получившие инструмент формирования непредвзятого коллективного мнения и доступ к неангажированной экспертизе, навсегда потеряны для агрессивного воздействия. Так, участники сети Juve (см. материал на стр. 49) дают платные консультации друг другу, формируя личный экспертный рейтинг исключительно на основе отзывов.

Легко представить картину, в которой будут существовать две непересекающихся вселенных: сообщество потребителей, где правит экспертиза, и пространство маркетинга, где компании сотрясают воздух залпами рекламы. «Никому не нужен маркетинг, навинченный на продукт, — пишет гуру one-to-one-маркетинга **Сет Годин**. — Маркетинг и есть сам продукт, и наоборот». Можно быть уверенным, что маркетологи довольно быстро найдут дорогу к этой новой территории, и тогда начнется второй раунд борьбы за мнение потребителя. **СФ**

Технологии могут придать пассивному «НИЧТО» — воздуху или воде — вполне определенные практические свойства. текст: Владимир Устинов



Пространство — вместительное место. Эта формула древних атомистов не позволяет ожидать от тумбы для обуви ничего, кроме хранения ботинок. Придать «рабочему телу» мебели, «пустому» воздуху дополнительные функции решил создатель марки Shumidor Майкл Критцер. Дизайнер из Сан-Франциско запатентовал тумбу, внутренняя поверхность которой усеяна мини-ионизаторами.

Микроклимат тумбы-дезодоратора уничтожает бактерии и вещества, вызывающие неприятные запахи. Как заявляет дизайнер, разработка абсолютно бесшумна и безвредна, как для людей, так и для животных. В продаже Shumidor должен появиться к концу 2007 года.

По мнению специалистов Arias Tech Ltd., специализирующейся на рыночном продвижении высокотехнологичных продуктов, неблагоприятная среда может остановить преступников. С 2006 года канадская компания выпускает свой продукт — противоугонные системы FlashFog. Профессионалы-угонщики быстро нейтрализуют любую сигнализацию, но FlashFog наполняет салон густым глицериновым туманом, который, как утверждает маркетолог Arias Tech Альфредо Ариаз, продержится минимум полчаса. Пока салон не проветрится, вести машину невозможно.

Один «заряд» FlashFog стоит \$10. По желанию устройство могут дополнить 125-децибеловая акустическая система и ослепляющие стробоскопы, которые превратят машину в настоящую дискотеку для угонщика. Arias Tech сообщает о продаже 100-тысячного комплекта FlashFog.

Насадка на водопроводный кран LED Faucet Lights, выпускаемая по заказу интернет-магазина Thinkgeek, создана для мирных целей. Устройство, стоящее \$20, расцветивает водопроводную воду в красно-синюю гамму и придает струе информационную ценность. Вода меняет цвет в зависимости от температуры: если при включении из крана течет ярко-красная жидкость, то, чтобы избежать неприятных ощущений, следует немного повернуть «холодный» кран. □

Антидепрессант в кепке

За \$199 можно сходить на четыре сеанса психотерапии — или самостоятельно избавиться от зимней депрессии и нехватки солнечного света.

В этом поможет Feel Bright Light, обычный козырек на кепке, на котором установлены небольшие лампочки. Они излучают свет определенного спектра прямо в глаза. Проверенный клиническими испытаниями слабый сине-зеленый оттенок успокаивает и, как обещают авторы идеи из американской компании Physician Engineered Products Inc., заметно повышает тонус. Автоматика отключит лампочки через 30 минут и не даст случайно забыть, что сеанс закончен. Заряда батареи хватит примерно на 10 тыс. включений, то есть на несколько зим. □



Эргономика работы

Стол и стул давно придуманы. Кажется бы, что можно инновационного предложить тем, кто большую часть дня проводит за компьютером?

Компания Office Organix представила два необычных рабочих места — для «лентяев» и для «трудолюбивых». Модель Ergonomix 500 за \$3,8 тыс. позволит работать лежа — стойка для компьютера легко принимает горизонтальное положение, удерживая при этом в специальных ячейках монитор, клавиатуру и мышь. А модель Stance — необычный «стоячий» стул, который, как обещают производители, позволяет работать в любом положении, избегая стрессов и не допуская нарушений кровообращения. Предполагается, что особенно удобен комплект будет дизайнерам, художникам и архитекторам, привыкшим к такому положению за мольбертом. Цена стоячего эргономичного рабочего ме-



Совсем не обязательно хранить вещи, если их можно получить на время. И не обязательно транспортировать, если достаточно передать по назначению лишь их «образ». Бремя вещей легко свести на нет — достаточно задаться вопросом, какова же их полезная функция. текст: Алексей Гостев

Бизнес в стиле lite



Доставка костюма на другой конец Земли — просто еще одна консьюмерская услуга

Избавить потребителя от лишнего груза, виртуализировать его повседневные житейские обязанности — это и есть девиз бизнеса в стиле lite

циалистов. Избавить потребителя от лишнего груза, виртуализировать его повседневные житейские обязанности — это и есть девиз бизнеса в стиле lite.

Организация путешествий — только один из секторов этой растущей индустрии. Нью-йоркская компания The Container Store берет на себя упорядочивание и хранение на складах ненужных вещей. Лондонская фирма Urban Angels позиционирует свою деятельность как «управление жизненным стилем» и готова не только освободить клиентов от домашней работы, но и взять на себя все управление рутинными семейными обязанностями. Десятки компаний, таких как Personal Porter, Luggage Forward или Virtual Bellhop, пакуют чемоданы и заказывают их доставку в пункт назначения.

Схема FlyLite — не предел виртуализации рутины. Все-таки компания реально выполняет доставку вещей. А вот российская компания AMF избавилась даже от самой необходимости транспортировать что бы то ни было. По вашему требованию компания доставит букет цветов практически в любую точку земного шара. Правда, сами цветы при этом никуда не перемещаются — компания просто передаст заказ местному цветочному магазину и доставит нужному человеку свежий, сделанный по образцу букет.

Подобные ниши открываются всюду, где еще не удовлетворена потребность в упрощении бытовых транзакций. Тут-то бизнес «по управлению жизнью» и позволит современному человеку комфортно существовать в стиле lite. □

Прошлым летом Дмитрий Семчев, специалист по управлению персоналом, путешествовал по Италии и забыл в гостиничном номере брюки. В дальнейшем пришлось ходить в шортах, и в результате в Риме туриста не пустили в собор Святого Петра. Туда в шортах ходить нельзя. Вся эта история наверняка не произошла бы, если бы Дмитрий был клиентом американской компании FlyLite.

В основе бизнеса FlyLite лежит возможность отослать вещи из своего гардероба на склад компании, воспользовавшись их службой доставки. Храниться там они могут сколько угодно, а если владелец собирается в дальнюю поездку, ему достаточно выбрать из списка нужные вещи и через интернет заказать их доставку в любую точку мира. Таким образом, ничто не мешает современному «глобальному менеджеру» путешествовать вообще без багажа: любимый пиджак или тапочки будут дожидаться его прямо в номере гостиницы. Стоит обслуживание одной такой поездки \$100–200. «У наших клиентов достаточно денег. Чего им не хватает, так это времени» — говорит Стив Зайлиник, основатель FlyLite.

Придумывая название своей компании, Зайлиник выбрал чрезвычайно удачное слово: один из основных жизненных принципов нашего времени можно было бы выразить словом lite (упрощенное «американское» написание слова light — легкий). Человек постепенно утрачивает «чувство тяжести» окружающих его предметов. Вещи перестают быть ценностями сами по себе, появляются и исчезают по первому требованию. А перевозку, чистку, починку и хранение вполне можно переложить на плечи анонимных спе-

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

В жизни мы чаще всего отслеживаем именно «прямые ссылки» — считаем, что важно лишь то, с чем связаны мы. Ерунда — гораздо важнее то, что связано с нами”



О братный отсчет

У интернет-магазина Amazon.com имеется такой сервис: на профайле каждой книги указано, ссылки на какие издания в ней содержатся. Очень, кстати, интересный инструмент. Что-то вроде «социальной сети», где книги линкуют сами себя.

В книге Джона Бэттелла «Поиск» — про «эпоху Google» — есть интересный фрагмент, где автор разъясняет философию и практику цитирования в научной среде. Процесс этот двусторонний: достаточное количество процитированных публикаций поднимает статус автора, но самое интересное, что на его авторитет влияет и количество ссылок на его труд, которые появятся впоследствии. Есть даже специальные рейтинги, которые по определенной методике обсчитывают эти показатели.

Отчасти, пишет Бэттелл, этот принцип можно считать прообразом механизма ранжирования современных поисковиков. Например, знаменитого гугловского PageRank, который учитывает количество ссылок на сайт.

Вообще интересная штука — заменить вопрос о том, куда ведет ссылка с этого документа, на вопрос, какие ссылки ведут на этот документ. То есть отследить их в обратном порядке.

К чему это я? Вот интересно было бы построить такой рейтинг и для книг.

Одну его составляющую — на какие книги ссылается данная — уже реализовал Amazon. Осталось агрегировать эту информацию и подсчитать, сколько есть «входящих ссылок» на ту или иную книгу. И отрейтинговать.

Наверное, тут тоже придется воспользоваться более продвинутыми механизмами, реализованными в современных поисковиках: например, не только подсчитывать количество ссылок, но и определять их «авторитетность».

Подобная система в большом масштабе времени могла бы оказаться надежным показателем реального авторитета книги, в отличие от спекулятивных рейтингов продаж или субъективных рецензий. Не удивлюсь, если в результате на первом месте окажется Библия.

А если посмотреть шире, «обратные ссылки» — поистине великий, гениальный инструмент. В жизни мы чаще всего отслеживаем именно «прямые ссылки» — считаем, что важно лишь то, с чем связаны мы. Ерунда — гораздо важнее то, что связано с нами.

Интересно было бы проанализировать, какие ссылки ведут на компанию (репутация), на журнал или газету (аудитория), на научную статью (та самая бэттелловская «авторитетность»), на политика (рейтинг). И, в конце концов, на каждого из нас.

Ведь, если задуматься, агрегированный вес того, что мы сделали для этого мира, можно оценить, если подсчитать «обратные ссылки» на каждого из нас и их весовые коэффициенты.

Удивительно интересная штука эти «обратные ссылки». Не пренебрегайте ими. □

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

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Плохое открытие может привести к гибели всего «Титаника».

Пока одни арендодатели будут въезжать, другие уедут. А писать «мы открылись» — пытаться заменить работу надписью „

Рекламный желатин

Недавно я был на ВДНХ. В одном кафе висело объявление. Оно начиналось со слов «всегда в продаже», за которыми следовало перечисление ассортимента: «Пепси-кола», батончики «Марс», «Боржоми» (причем минералка была вычеркнута).

Такие объявления — рудименты «совка», которые до сих пор встречаются крайне часто. Оно совершенно бессодержательно: прелесть любого кафе в том, что там готовят руками, например в шашлыке. Кому интересно, что тут можно купить батончик «Марс»?

Знакомая с 1990-х надпись «оптом и в розницу» как бы объединяет b2b и b2c. Это похоже на шампунь и кондиционер в одном флаконе. Шампунь — то, что жиры растворяет. А кондиционер — то, что, по сути, как раз жиры. В действительности надпись «оптом и в розницу» обычно означает «мы можем продать дешевле, но не тебе».

«Предлагаем большой ассортимент товаров и услуг». «Доступные цены». «Только для вас». Такие выражения, не несущие никакой информации, живут и кочуют из одного объявления в другое. Но бессодержательность — удел не только маленьких кафе и оптовых компаний. Я пытаюсь отучить менеджеров нашей компании от слов «мы открылись». Получается не всегда: некоторые используют их втихаря и считают, что они работают, в то время как надо превращать открытие в грандиозное событие — оповещать о нем заранее, открываться в срок и создавать посетителям грандиозный праздник.

Для торгового центра открытие — это вообще большое искусство. Надо так выстроить отношения с арендодателями, чтобы все открылось в один день, причем с полным ассортиментом и каждый со своей специальной акцией. Если нет денег на акцию, пусть пойдет в счет аренды. Если вообще сомневаются, дать им три месяца торговать без аренды. Если не откроются в срок — расстреливать. Плохое открытие большого центра может привести к гибели всего «Титаника». Пока одни арендодатели будут въезжать, другие уедут, потому что посетителей мало. А писать «мы открылись» — пытаться заменить всю эту работу идиотической надписью. Это «совок».

Каждое рекламное слово должно быть осмысленным. И малый бизнес приходит к бессодержательности из-за недостатка образования, а большой — из-за лени или боязни нарушить правила. Хорошая реклама должна быть с перчинкой. Но вот на телевидении сейчас разрешены только «сладстинки»: власти любой перец стараются вырезать, а зачастую сами телеканалы боятся и просто перестраховываются, отказываясь ставить рекламу, в которой «можно усмотреть признаки призыва к насилию». В результате имеем бессодержательную сладкую патоку.

Почувствуй легкость. Испытай радость. Насладись вкусом. Это все желатин — слова ни о чем. По сути, мало чем отличается от объявления «всегда в продаже» на двери уличного кафе на ВДНХ. □

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

с47

Попытки измерить «корпоративную совесть» приводят к появлению новой индустрии аудита.

текст: Алексей Гостев



АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

Петер Онемус, швейцарский предприниматель, считает, что открыл новую «золотую жилу» в консалтинговом бизнесе. Недавно основанная им компания Asset4, по словам Онемуса, скоро станет «Блумбергом» в новой сфере корпоративной отчетности: измерении нефинансовых активов. О чем идет речь?

Уже с середины 1980 годов стало понятно, что одних финансовых показателей недостаточно для измерения долгосрочной эффективности работы компании. Тогда появились средства для измерения «удовлетворенности потребителей», «удовлетворенности сотрудников» и т. д.

Но подобные инструменты предназначены для «внутреннего пользования» менеджмента компании. Сегодня инвесторы сами заглядывают в «нефинансовую бухгалтерию», пытаясь измерить такие показатели, как экологическая безопасность, социальная ответственность или прозрачность корпоративного управления. Все это сокращенно обозначается аббревиатурой ESG (Environmental, Social and Corporate Governance Factors). Пока нет ни инструментов для измерения этих показателей, ни компаний, которые занимались бы их «внешним аудитом» и публиковали бы независимые рейтинги нефинансовых показателей. Однако эта проблема, кажется, начинает решаться: помимо компании Петера Онемуса, появляются и другие претенденты на роль «нефинансового Блумберга». Например, журнал Fast Company предлагает собственную методологию оценки в проекте HIP (Human Impact + Profit).

О перспективности обоих проектов можно судить по цифрам: 200 «социально ответственных» инвестиционных фондов, объединенных вокруг организации Social Investment Forum, обладают активами на \$179 млрд (в 1995 году — только \$12 млрд). Меморандум о принципах ответственного инвестирования в прошлом году подписали фонды с суммарным капиталом в \$5 трлн. По словам бизнес-гуру Питера Сенге, при сохранении нынешней политики «безответственного экспансионизма» уже через 10 лет бизнес в таких секторах, как сельское хозяйство или энергетика, станет просто невозможен. Правда, пока инструменты для измерения «корпоративной совести», предложенные Онемусом или Fast Company, далеки от совершенства. Но попытки «измерить неизмеримое» будут продолжаться и дальше, чтобы дать ответ на фундаментальную потребность современного бизнеса. □

лучшее из блогов

Сет Годин, гуру маркетинга

В отношении к работе люди делятся на «бегающих от страха» и «экстремальщиков», которые любят страх и испытывают потребность в постоянном росте. «Бегающие от страха», наоборот, ненавидят перемены. Так почему бы не называть эти две категории людей немного иначе: «любящие риск» и «избегающие риска»? Увы, сегодня «безопасное» и является наиболее рискованным. Как ни парадоксально, самое безопасное сегодня — стать любителем страха.

BLOG: Seth Godin's Blog

<http://sethgodin.typepad.com>

Джеффри Мур, автор книги

«Займемся Дарвином»

Вычислительные системы, которые коммуницируют, уступают место коммуникационным системам, которые вычисляют. Вместо автоматизации транзакций для нужд машины мы получаем системы, обслуживающие человеческие отношения. Интернет превращается в соревнование мемов — типов поведения, от ведения блогов до терроризма. Ключ к эффективности в современном мире — умение создавать и распространять мемы, а также понимать, какой мем воздействует на вас в данный момент.

BLOG: Dealing with Darwin

http://geoffmoore.blogs.com/my_weblog

Джош Копельман, предприниматель

Поговорив с успешными предпринимателями, вы наверняка увидите, что изначальный проект кардинально отличался от того, что получилось. Например, YouTube планировался как сайт знакомств. У нашего времени есть преимущество: сегодня люди терпят поражение быстрее и с меньшими затратами. Если раньше, чтобы убедить в ошибочности идеи, требовались миллионы долларов и годы труда, то сегодня все решается за месяцы.

BLOG: Redeye VC

<http://redeye.firstround.com>



Юве позволяет любому человеку превратиться в консультанта и получать деньги за свои знания

Советы на продажу

текст: **Алексей Гостев**

В жизни каждый сталкивается с массой проблем. Как повернуть на Ленинский проспект с Садового кольца, какой выбрать телевизор, куда поехать в отпуск — для ответа на каждый из этих вопросов нам требуется информационная поддержка. Между тем мало кто задумывается о том, что мир полон экспертов. Любой человек — носитель уникальной информации. Кто-то хорошо разбирается в античной мифологии, кто-то знает, как выбрать итальянское вино. Вся эта масса непрофессионального знания находится в головах рядовых граждан, не отмеченных регалиями консультантов. Имей мы доступ к нему, да еще мгновенный — многие информационные проблемы были бы решены. Именно такую возможность представляет канадская компания Юве, основанная в 2004 году как производитель программного обеспечения в области сетевых коммуникаций. Недавно она запустила новый проект совместно с компанией Skype, которую пользователи знают как поставщика бесплатных телефонных звонков. Юве позволяет любому человеку превратиться в консультанта и получать деньги за свои знания. Причем платить будут буквально за каждое слово. Делается это так: имя потенциального консультанта заносится в справочник Юве вместе с описанием сферы его компетентности (какой бы странной она ни была). В будущем каждый консультант сможет установить размер платы за звонки себе: например, \$10 первая минута, \$2 — каждая последующая. Пользователи, желающие получить консультацию, будут знать о ее стоимости, а необходимая сумма будет списываться с их предоплаченного аккаунта. Такая простая и понятная схема позволяет миллионам «непрофессиональных гуру» получать деньги за сведения, которые до этого были доступны только их ближайшим друзьям. «Мы говорим, а денежки идут».

Основали компанию Юве два канадца, братья **Чарльз** и **Мартин Карлтоны**. «Наш сайт служит как бы дополнением к Google, — говорит Чарльз

Чарльз Карлтон

— канадский программист, основатель и CEO компании Юве. Основал Юве вместе с братом Марином в 2004 году. До этого занимался усовершенствованием сетевых инструментов совместной работы по технологии p2p. В прошлом работал в таких компаниях, как Honeywell, Allied-Signal и Microsoft. По словам Карлтона, в основе идеи Юве лежит глобальная система торговли знаниями, свободная от логистических и языковых ограничений.

Карлтон. — Если вам надо узнать, как называется столица Зимбабве, лучше обратиться к Google. Но если вам нужна помощь в выборе ноутбука, спросите Юве». По замыслу его создателей, сайт станет «живой Википедией», собранием информации из разряда «как сделать», которая, как правило, находится в чужих головах. Сайт будет представлять обратившимся к его услугам пользователям поисковую машину, позволяющую найти эксперта в нужной области среди тысяч сетевых консультантов. Затем у пользователя появится возможность бесплатно связаться с нужным экспертом при помощи обмена быстрыми сообщениями. В этом случае единственной благодарностью за консультацию будет отметка на сайте, повышающая его рейтинг (если, конечно, пользователь хочет оставить подобные «виртуальные чаевые»). При этом прямой звонок на телефон эксперта будет платным. Бизнес-модель Юве — брать 15% от всех платных транзакций.

Пока рано говорить о размерах бизнеса Юве. Его основной актив — 7 млн пользователей Skype, готовых, как читают основатели Юве, вступить в игру по обмену знаниями. Чарльз Карлтон называет ее «еВау для знаний и услуг»; он уверен, что у системы, способной превратить миллионы простых обывателей в экспертов и гуру, отличное будущее. □



Оловянная память

текст: **Алексей Гостев**

«П

римерно три года назад в одной компании мобильной связи решили подарить своему генеральному директору конную статуэтку Наполеона, — рассказывает Ирина Бакланова, исполнительный директор питерской компании «Ниена». — Но затем кому-то пришла идея придать фигуре портретное сходство с именинником. Заказ мы, естественно, выполнили. Именно с этой головы и началось знакомство нашей компании с российским корпоративным миром».

Основной бизнес компании «Ниена» — производство коллекционных оловянных солдатиков. Ее основатель, историк по образованию Ирина Бакланова до конца 1980-х годов не имела к этой сфере никакого отношения. Это даже не было семейным хобби. Бизнесом же это стало, когда знакомый француз показал несколько солдатиков и сказал, что готов купить тысячу таких же. Тогда Ирина вместе с мужем Игорем и занялись производством коллекции. Работали дома. Заказ выполнили. А в 1990 году создали компанию «Ниена». Поскольку ни у одного из супругов не было художественного образования, учиться приходилось в процессе. В результате сначала основатели компании сами учились раскрашивать солдатиков, а затем обучали этому своих сотрудниц, тоже непрофессиональных художников.

Примерно до 2004 года из-за отсутствия русских коллекционеров компания работала в основном на внешний рынок. С 2004 года появились и российские клиенты.

Сегодня в фирме работает уже более ста человек, и среди них художественное образование есть только у скульпторов. «Художнику требуется свобода. А раскраска готового солдатика дает слишком мало возможностей для самовыражения», — говорит основательница «Ниены».

За время существования компания выполняла много интересных заказов. Например, во время выхода последних серий «Звездных войн» компания Lucasfilm заказала «Ниене» шахматы с фигурками персонажей фильма, потребовав портретного сходства с актерами. В последнее время пошли заказы от российских корпораций и чиновников. На сайте «Ниены» можно

план действий

- развивать производство «персонализированных» оловянных солдатиков
- войти на рынок корпоративных подарков, завоевать корпоративную клиентуру
- привлечь частных заказчиков, разработать новые виды «продукции с человеческим лицом»

увидеть фотографии оловянных солдатиков с лицами сотрудников Челябинской области администрации начиная с губернатора **Петра Сумина**, который представлен в мундире фельдмаршала времен Отечественной войны 1812 года.

Оловянные солдатики — не самый дешевый подарок. Так, 10-сантиметровое изображение Наполеона, с которого начался «портретный» эксперимент, стоит около 70 тыс. руб. А изображение мэра Екатеринбурга в виде средневекового рыцаря — 60 тыс. руб.: особо сложной там оказалась городская геральдика, которую нанесли на щит. Один солдатик с портретным сходством обойдется примерно в 25 тыс. руб.

По словам Ирины Баклановой, «Ниена» не приносит сверхприбылей. Однако, возможно, выход на рынок корпоративных сувениров открывает новые горизонты. Кроме того, в компании рассчитывают и на «некорпоративных» потребителей, озабоченных увековечением собственной личности. В развитых странах такие компании, как сингапурская Red Dots Concept, уже всю делают, например, «персональные» керамические куклы, наделенные портретным сходством с реальными лицами. В США это стремление рядовых потребителей «увековечить себя» уже дало старт целой индустрии персонализированных товаров, например обоев с личными фотографиями или персонализированных открыток. Возможно, изделия «Ниены» — первые шаги этой индустрии в России. □

КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ №4

DVD
В ПОДАРОК



MERCEDES SLR McLAREN
BENTLEY BROOKLANDS
LAMBORGHINI GALLARDO
COBRA | AUDI S5

**СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-РЕТРО!
ЛУЧШИЕ ФИЛЬМЫ XX ВЕКА НА DVD
В КАЖДОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!**

ФИЛЬМ «ФАНФАН-ТЮЛЬПАН» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №4

**В ПРОДАЖЕ
С 30 МАРТА**





лаборатория

ЧАСТНО-ГОСУДАРСТВЕННОЕ ПАРТНЕРСТВО

управление брендом → с60

Частные компании охотно рассказывают об объемах инвестиций в развитие Сочи, но неохотно — о сроках их окупаемости. «Секрет фирмы» решил посчитать, смогут ли инвесторы вернуть свои деньги.

Спортивный интерес

текст:

дмитрий крюков

иллюстрация:

иван величко

«Регион Сочи — это своего рода Клондайк, „золотая жила“, где самое главное — первым забить столб и хоть что-нибудь построить, — считает **Сергей Ромашкин**, генеральный директор туристической компании „Дельфин“. — Участки на Красной Поляне, которые три года назад стоили по \$10 тыс., сейчас идут по \$50 тыс. за сотку». Квадратный метр недвижимости в непосредственной зоне «боевых действий», где в 2014 году, возможно, будет проходить Олимпиада, продается за \$2,6 тыс. (примерно столько же, сколько в Подмосковье) и имеет потенциал к росту более чем в два раза.

Когда в 2003 году владелец «Интерроса» **Владимир Потанин** задумал создать в Красной Поляне горнолыжный курорт «Роза Хутор», он оценил предполагаемые инвестиции в \$140 млн. После того как Сочи стало претендентом на проведение Олимпийских игр, стоимость проекта перевалила за \$300 млн: чтобы Сочи соответствовал статусу олимпийской арены, пришлось добавить дополнительные трибуны для зрителей, парковки и трассы, позаботиться о технологии их искусственного оснежения и прочих нюансах. Финальная же сумма инвестиций «Интерроса» в спортивную инфраструктуру Краснодарского края, обозначенная в соглашении с местной администрацией, равна \$500 млн.

Основательно потяжелели и проекты других инвесторов (см. схему на стр. 58–59). Если полгода назад инвестиционный фонд **Олега Дерипаски** «Базовый элемент» собирался построить в Имеретинской долине основную Олимпийскую деревню с медиа- и пресс-центрами за \$800 млн, то после подготовки детального мастер-плана стоимость проекта возросла до \$1,5 млрд. До таких же размеров увеличилась и сумма потенциальных вложений в спортивно-туристический комплекс «Горная карусель», основным инвестором которого выступает Нацбизнесбанк, хотя первоначально банк рассчитывал уложиться в \$690 млн.

Впрочем, государство старается показать, что инвесторы внакладе не останутся. По данным исследования, подготовленного «БДО Юникон спорт»

с53



Если МОК не выберет Сочи местом проведения Олимпиады, многомиллиардные бюджеты могут пройти мимо города

по заказу дирекции заявочного комитета «Сочи-2014», федеральная целевая программа (ФЦП) «Развитие Сочи как горноклиматического курорта (2006–2014 годы)» должна стать самым рентабельным за последнее время российским инфраструктурным проектом: до 2014 года экономический эффект от вложенных 314 млрд руб. (из них 119 млрд руб. придется на долю частных инвесторов, 195 млрд руб. — на государство) должен составить 341 млрд руб. Это произойдет за счет увеличения выручки объектов туристической инфраструктуры, предприятий сферы торговли и услуг и компаний, связанных с реализацией ФЦП (поставщиков сырья, оборудования, строительных предприятий и т. п.), а также благодаря росту потребительского спроса населения Краснодарского края.

Инвестиции в безнадежность

ВЛАСТИ АМЕРИКАНСКОЙ АТЛАНТЫ — столицы XXVI Олимпийских игр — не пожалели \$22 млн на строительство современного теннисного центра. Не пожалели они и сам центр, который был снесен вскоре после соревнований. Многие объекты в Сочи, предусмотренные олимпийской застройкой, может ожидать аналогичная судьба. «Когда пять ледовых комплексов сосредоточены на расстоянии 500 м, их трудно сделать коммерческими», — признает руководитель проекта «Горно-морской курорт „Красная поляна“» компании «Базэл» **Юрий Тямушкин**. Так что бравадные заявления чиновников о суперрентабельных вложениях могут оказаться не более чем игрой на публику.

Утешать частных инвесторов может то, что большинство безнадежных проектов, которые нельзя приспособить кроме как для спортивных целей, государство возьмет на себя. Из 195 млрд руб. бюджетных средств, выделенных на развитие Сочи, примерно 40% будет потрачено на проектирование спортивных объектов — например, конькобежного дворца, расположенного на участке «Базэла», или трамплина и трассы для фристайла, интегрированных в комплекс «Горная карусель». Еще 30% госинвестиций уйдут на строительство дорог, 20% — на разра-

Практически все компании, участвующие в олимпийской стройке, заявили о росте стоимости проектов в полтора-два раза

ботку градостроительной документации. Все это самые проблемные с точки зрения окупаемости статьи расходов.

«Частные инвестиции выглядят эффективными как раз тогда, когда за счет нас с вами, налогоплательщиков, обеспечиваются соответствующие условия для таких вложений», — заметил как-то руководитель департамента развития гостиниц Hotel Consulting & Development Group **Владимир Поляков**.

Конечно, никакие госинвестиции не отменяют того факта, что туристический бизнес в принципе менее доходен, чем банковский или сырьевой, благодаря которым у сочинских инвесторов и появилась возможность вкладывать капитал. Но вернуть свои деньги частные компании смогут в полтора раза быстрее, чем если бы действовали без поддержки государства. «Можно построить гостиницу, а к ней нет дороги. Или будет дорога, но не окажется энергообеспечения. Здесь же все делается комплексно», — объясняет заместитель генерального директора «БДО Юникон спорт» **Андрей Серпилин**. — Например, не будь Олимпиады, никто

бы не стал делать дорогу и аэропорт одновременно. В этом и состоит эффект комплексной застройки».

105% по Ткачеву

ГОСУДАРСТВО ПРИВЛЕКАЕТ частных инвесторов и другими аргументами. «У нас ведь нет проблем с заполняемостью отелей, летом она вообще 105%», — хвалился губернатор Краснодарского края **Александр Ткачев** в одном из интервью. Каждый год количество отдыхающих в регионе увеличивается на 13–14%. О гостиничном буме свидетельствует активность предпринимателей, открывающих здесь мини-отели (сегодня их уже около 1,5 тыс.). Практически все крупные инвесторы также собираются построить гостиничные комплексы.

Однако, к сожалению, проблемы с заполняемостью все же есть. В полную мощь объекты размещения в Сочи работают только четыре теплых месяца. У отелей для горнолыжников, расположенных в Красной Поляне, высокий сезон, напротив, приходится на холодное время года, но в целом показатели не лучше. «На сегодняшний момент среднегодовая загрузка составляет 45%, — свидетельствует заместитель директора департамента оценки и консалтинга компании Colliers International **Марина Смирнова**. — Большая часть гостиниц работает на сезонной основе: полгода заполняет 65–70% номеров, полгода не работает вообще». Эта схема особенно распространена среди мини-отелей. Но вряд ли она приемлема для крупных инвесторов, чьи проекты из-за многочисленных согласований и экспертиз, как видно, и так дорожают на глазах.

В будущем «Базэл» рассчитывает трансформировать Олимпийскую деревню в отель категории четыре звезды на 800 номеров, а медиа- и пресс-центры использовать в качестве выставочных комплексов. Тогда при среднегодовой загрузке 45% годовая выручка гостиницы составит \$52,6 млн (стоимость размещения в сочинских отелях подобного уровня сегодня около \$200 в сутки на человека, что сопоставимо с тарифами каннских отелей). В идеале еще столько же компания сможет заработать на дополнительной инфраструктуре: ресторанах, пунктах проката оборудования, развлекательных комплексах и т. п. Доходность выставочных комплексов в Сочи аналитики, опрошенные **СФ**, оценить затруднились. Но и при оптимистичной 10-процентной рентабельности гостиничного бизнеса вернуть \$1,5 млрд инвестиций можно не раньше, чем через десять лет. Юрий Тямужкин осторожно отмечает: «Объекты, составляющие единую комплексную застройку курорта, настолько разнообразны по своему функциональному использованию, что сложно сейчас назвать единый уровень доходности и срок окупаемости проекта».

Даже если Сочи станет столицей зимней Олимпиады, а в регионе появятся гольф-поля, развлекательные центры и современные горнолыжные трассы, это вряд ли переломит традиционную сезонность курорта. Среднегодовая загрузка местных отелей, по мнению Марины Смирновой, едва ли превысит 55–60%. Тем более что по мере реализации масштабных проектов может возникнуть другая проблема: отдых в Сочи будет становиться все менее доступным для широких слоев населения.

Долгий подъем

«МЫ СТРОИМ именно массовый горнолыжный курорт мирового уровня с учетом всех современных технологий, и, кстати, это будет первый в России экокорт», — выражает позицию

частных инвесторов заместитель начальника пресс-службы компании «Интеррос» **Нина Деменцова**.

Пока Красной Поляне далеко до массового курорта мирового уровня: максимальная пропускная способность действующих подъемников — 2 тыс. человек в сутки (примерно столько же, сколько мест в гостиницах), тогда как для комфортного обслуживания туристов должно быть в шесть раз больше. Это мнение **Петра Федина**, генерального директора компании «Альпика-сервис», которой на сегодняшний день принадлежит единственная работающая на курорте линия из шести подъемников. Зато по ценам на отдельные услуги курорт уже вполне соответствует Куршевелю. При общей протяженности горнолыжных трасс около 25 км дневной абонемент для катания на Красной Поляне стоит 800–900 руб., тогда как на знаменитом французском курорте, где 65 подъемников и свыше 180 км трасс, — 29 евро (примерно 1000 руб.). В высоких ценах власти винят монополизм «Альпика-сервис». Сам Петр Федин видит причины в ином: «Нас журуют, и я согласен, что цена высокая. Но это связано с тем, что мы работаем на дизелях».

Дизели, в свою очередь, также мера вынужденная. В Красной Поляне катастрофическое положение с электроэнергией. По этой причине, например, уже подготовленная, прошедшая сертификацию восьмиместная кабинная канатная дорога «Горной карусели» так и не была запущена нынешней зимой на полную мощь. А ведь, как сообщили **СФ** в пресс-службе Нацбизнесбанка, выступающего инвестором про-

Дороже, богаче, затратнее!

314 млрд руб. (то есть \$12 млрд) государственных и частных инвестиций, которые должны пойти на развитие Сочи, не являются рекордной суммой. Например, японцы инвестировали в префектуру Нагано, где проходили игры 1998 года, \$13 млрд, а итальянцы в Турин и область Пьемонт — в общей сложности \$18 млрд. Зато Россия готова превзойти предшественников по вложениям непосредственно в Олимпиаду. Ее бюджет, по предварительному прогнозу, составит 38,2 млрд руб. (\$1,47 млрд). Японцам спортивные мероприятия обошлись в \$815 млн, итальянцам — в \$1,4 млрд. Таким образом, по этому показателю Россия уступит разве что американцам, которые потратили на Зимние игры 2002 года в Солт-Лейк-Сити \$1,7 млрд. А вот выручку Олимпиады, если она все-таки пройдет в Сочи, в заявочном комитете «Сочи-2014» пока оценивают сравнительно скромно — в \$485 млн (из которых \$300 млн составят поступления от рекламы, а \$125 млн — от продажи билетов). Для сравнения: японцы заработали на Олимпиаде около \$850 млн, итальянцы — \$1,3 млрд, а прагматичные американцы — \$1,76 млрд.

екта, «ожидаемые сроки окупаемости спортивно-туристического комплекса „Горная карусель” не более пяти лет».

Достичь такой скорости окупаемости исключительно за счет доходов от спорта и туризма представляется маловероятным. Даже с учетом того, что к 2010 году на Красной Поляне должны ежедневно кататься около 30 тыс. туристов, из которых на долю «Горной карусели» придется 12 тыс. (еще 7 тыс. человек будут обслуживать подъемники «Альпики-сервис», а 9,5 тыс. — построенные к тому моменту канатки «Интерроса»). Рентабельность этого бизнеса стремится к нулю. «Окупаемость подъемника минимум 20 лет, — отмечает коммерческий директор компании „Джет тревел” **Максим Приставко**. — Это очень дорогое удовольствие как в закупке, так и в эксплуатации».

Скорее всего, владельцы «Горной карусели» прибегнут к упрощенному способу возврата денег. На сайте управляющей компании «Юмако», на первоначальном этапе участвовавшей в разработке проекта, сообщается, что 350 млн евро будет выручено от продажи недвижимости. Правда, у подобной стратегии есть обратная сторона. Эксперты опасаются, что в отличие от гостиных коттеджей и апартаменты, отданные в частную собственность, будут большую часть года пустовать: покатавшись на выходных или во время отпуска, хозяева не станут сдавать их гостям в течение всего сезона. А это снизит общую отдачу от эксплуатации горнолыжного курорта.

Непрофильная рентабельность

КОМПАНИЯ «ЭКОТУР», которая претендует на участок 10 га в непосредственной близости от горнолыжных трасс «Альпики-сервис», тоже не прочь возвести респектабельный коттеджный поселок. Чтобы помешать этим планам, «Альпики-сервис», которая уже начала оформлять право на землеустройство, подала в суд. В стратегическом плане относительно скромный по размерам участок имеет для компании решающее значение. Ведь если владельцы канаток и зарабатывают, то не на подъемниках, а на инфраструктуре при них: ресторанах, пунктах проката и т. п. В частности, доходность ресторанного бизнеса, по данным управляющей компании «Кэйторинг сервис», может достигать 26–60% в год. Неслучайно в европейских горнолыжных комплексах доля непрофильных объектов в структуре доходов составляет 70–80%. На Красной Поляне, по словам Петра Федина, этот показатель пока только 50%. Учитывая, что сегодня «Альпики-сервис» оценива-

ет свой годовой оборот в 200 млн руб., можно предположить: при запланированном росте туристического потока через несколько лет ее выручка достигнет 700 млн руб. А если на высокорентабельные допуски будет приходиться максимум дохода (80%), то окупаемость проекта (в развитие Красной Поляны «Альпики-сервис» намерена вложить \$100 млн), по подсчетам **СФ**, составит примерно десять лет. Правда, на такой же срок растянется и процесс инвестиций: половину требуемой суммы компания получает в виде кредитов от Сбербанка и ВТБ.

Впрочем, обладающая скромными финансовыми и административными ресурсами «Альпики» может вообще покинуть элитный круг сочинских инвесторов. В середине марта комиссия администрации Краснодарского края обнаружила нарушения в работе компании. И хотя в самой «Альпики-сервис» выводы комиссии считают «безосновательными и даже противоречащими российскому законодательству», их вполне может оказаться достаточно, чтобы закрыть неугодную властям компанию.

Положение соседнего с «Альпикой» интерросовского горнолыжного курорта «Роза Хутор» гораздо устойчивее, хотя перспективы вернуть деньги столь же туманны. «Мы не просчитывали пока сроки возврата инвестиций, — говорит Нина Деменцова. — Можно сказать, что „Роза Хутор” — социально значимый, благотворительный проект, окупаемость которого составит 15–20 лет». Окажется ли реальный срок ближе к первой или ко второй цифре, зависит от того, станет ли Сочи столицей Олимпийских игр.

Не победа, а участие

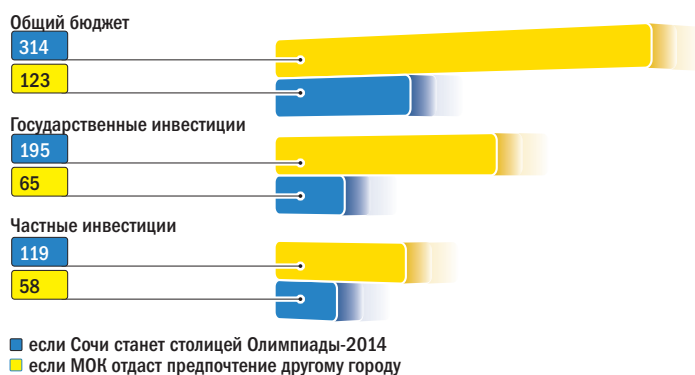
ПРИ НЕУТЕШИТЕЛЬНОМ СЦЕНАРИИ развития событий вместо заявленных 314 млрд руб. Сочи получит всего 123 млрд руб. На бумаге останутся малый хоккейный дворец, дворец для фигурного катания, линия легкого метро и прочие излишества. Однако главное обещание — подарить краю современную инфраструктуру — государство намерено сдержать в любом случае. Опять-таки с помощью частных инвесторов.

Международный аэропорт Сочи является сегодня наиболее образцовым примером предпринимательской активности. В ноябре 2006 года его купила Русско-азиатская инвестиционная компания (РАИнКо; управляет непрофильными

О спорт, ты – деньги!

прогноз притока инвестиций в Сочи

млрд руб.



Источник: ФГУП «Объединенная дирекция федеральной целевой программы „Развитие Сочи как горноклиматического курорта (2006-2014 годы)”»

активами Олега Дерипаски). Буквально за три месяца она реализовала международный терминал, чего властям не удавалось в течение 15 лет. В целом на реконструкцию аэропорта РА-ИнКо потратит 5,2 млрд руб. — почти столько же, сколько заплатила за сам актив (5,5 млрд руб.). Зато к 2014 году пассажиропоток должен вырасти в 3,5 раза — до 4,5 млн человек в год.

Впрочем, это опять-таки не значит, что воздушные ворота Сочи откроют путь к быстрым деньгам. «Вряд ли им удастся выдерживать заявленные темпы: 15-процентный рост пассажиропотока — очень оптимистично, — заметил один из экспертов авиационного рынка. — Проект не окупится никогда».

Ну, наверно, «никогда» звучит слишком категорично. Когда-нибудь он все же окупится. Если встать на позицию оптимистов, приводящих в качестве аргументов довольно высокую рентабельность аэропортового бизнеса (15–20%), произойдет это через 18–20 лет (учитывая, что в 2006 году выручка предприятия составила всего 377,9 млн руб.). Но ведь основной олимпийский принцип утверждает: главное — не победа, а участие.

«Я не думаю, что инвесторы сильно рискуют, — отмечает аналитик Банка Москвы **Егор Федоров**. — Они могут не выиграть

с экономической точки зрения, но, возможно, получат больше за счет социальных и политических очков».

Впрочем, «центр прибыли» может находиться не только в социально-политической области. Например, и «Базэл», и Нацбизнесбанк для финансирования сочинских проектов собираются привлекать кредиты и публичные займы, получить которые, по словам аналитиков, в случае утверждения кандидатуры Сочи в качестве олимпийской столицы не составит труда. В связи с этим интересно, что практически все компании, участвующие в олимпийской стройке, заявили о росте стоимости проектов в полтора-два раза после того, как Сочи оказалась в шорт-листе городов-претендентов. В конце концов ошибиться иногда бывает выгодно даже в большую сторону. □

classified

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

продаем

Банк 4119476

покупаем

Банк 4119476

услуги

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

Оценка 130-4962

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

образование

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
или по телефону +7 9-11-99-66-3-99

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.



Brandbuilding 2007 Conference

2-я международная конференция, Москва, 12-13 апреля

Докладчики:

Land Rover (London), Brand Finance (London), Crea International (Milan), Росгосстрах, Аптечная сеть "Ригла", Kaspersky Lab, BrandLab, PricewaterhouseCoopers, THT. Также приглашены: Связной, Acer, Dupont, Nemiroff, Yandex, Unilever.

Организаторы:

BrandLab

BRAND-FINANCE®

Темы:

Как управлять созданием бренда | Когда нужно делать ребрендинг | Правовая охрана бренда | Оценка стоимости бренда | Брендинг внутри компании | Маркетинговые исследования в брендинге | Коммуникативная стратегия бренда | Вывод российского бренда на международный рынок

www.brandbuilding.ru
+7(495)775-1280

Синхронный перевод

Генеральные интернет партнеры

Sostav.ru

Маркетинг Реклама PR

Executive
сообщество менеджеров
www.e-executive.ru

Информационные партнеры

The Moscow Times

ВЗГЛЯД
БЕЛОРУССКАЯ ТАТАРСКАЯ

Инвестиционные высоты Краснодарского края

Проект__горнолыжный комплекс

Псехако

(подъемники, трассы и гостиницы на **1000** номеров)

Инвестор__«Газпром»

Объем инвестиций__**\$115 млн**

Окупаемость__нет данных



О Красная поляна

Проект__горнолыжный курорт

«Альпика-сервис»

(свыше **10** подъемников, гостиницы на **1000** номеров, фристайл-центр)

Инвестор__«Альпика-сервис»

Объем инвестиций__**\$100 млн**

Окупаемость__**10 лет**



Проект__спортивно-туристический комплекс

«Горная карусель»

(**20** подъемников, **70 км** трасс, гостиницы, апартаменты и коттеджи на **4,5 тыс.** номеров)

Инвестор__Нацбизнесбанк

Объем инвестиций__**\$1,5 млрд**

Окупаемость__по данным компании **5 лет**,
по расчетам «Секрета
фирмы»__**17–20 лет**



© Сочи



Проект горнолыжный курорт
«Роза Хутор»

(15 подъемников, 55 трасс длиной 60 км)

Инвестор «Интеррос»
Объем инвестиций свыше **\$300 млн**
Окупаемость 15-20 лет



Проект горно-морской курорт
Нижнеимеретинская бухта

(гостиница «четыре звезды» на 800 номеров,
два выставочных центра)

Инвестор «Базэл»
Объем инвестиций **\$1,5 млрд**
Окупаемость не менее 10 лет



Проект аэропорт мирового уровня
Международный аэропорт Сочи

Инвестор РАИИКо
Объем инвестиций **\$410 млн**
(с учетом сделки по покупке актива)
Окупаемость 18-20 лет

ВЛАДЕЛЕЦ ПОПУЛЯРНОГО МУЛЬТБРЭНДА «СМЕШАРИКИ» КОМПАНИЯ «МАРМЕЛАД МЕДИА» СОБИРАЕТСЯ СТРОИТЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВУЮ СЕТЬ МАГАЗИНОВ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПРОАНАЛИЗИРОВАЛ, НАСКОЛЬКО УСПЕШНЫМ МОЖЕТ БЫТЬ ЭТОТ ПРОЕКТ. **текст: оксана царевская**

Смешные магазины



Илья Попов хочет превратить своих «Смешариков» в национальный мультбренд

Только сейчас стало ясно, что в 2003 году глава компании «Фан гейм» **Илья Попов** и один из основателей студии «Пилот» (известной по мультфильму «Следствие ведут колобки») **Анатолий Прохоров** придумывали не мультяшного героя, а коммерчески успешный бренд.

Уже два года как популярный среди детей мультбренд «Смешарики» тиражируется российскими производителями мороженого, соков, игрушек, детских книжек, обуви и одежды. Даже импортер фруктов JFC клеит стикер «Смешариков» на свои бананы. Оборот от продажи товаров с символикой «Смешариков» в 2006 году составил \$50 млн. Диапазон роялти, за счет которого формируется доход креативной «Марме-

лад медиа», зависит от товарной категории: компания получает от 5% объема продаж продуктов питания до 20% от продаж игр и игрушек. Производителей «смешариков» уже около полусотни, а количество выпускаемых ими товаров превышает 700 наименований. Такой перечень может составить ассортимент целого магазина.

Видимо, это соображение подтолкнуло компанию не ограничиваться реализаци-

ей лицензий производителям. С августа 2007 года «Мармелад медиа» начнет продавать франшизу, а осенью откроет первые франчайзинговые магазины детских товаров под брендом «Смешарики».

Формат не для маленьких
КАК РАССКАЗАЛ **СФ** генеральный продюсер проекта «Смешарики» и генеральный директор «Мармелад медиа» Илья Попов, проект предусматривает два формата торговых точек. Первый — небольшие магазины (от 80 до 150 кв. м) с отдельным входом, которые станут располагаться в крупных торговых центрах. Второй вариант — формат shop in shop, когда «Смешарики» выделяются просто в отдел. Согласно планам, уже к 2009 году в стране будет около 300 магазинов, причем две трети из них как раз в мини-формате.

Ассортимент у магазинов «Смешарики» неожиданный. И для столь широкой базы производителей, которую успела подключить «Мармелад медиа» к своему бренду, и для целевой аудитории самого мультяшного героя.

Во-первых, в магазинах должны продаваться только подарки, сувениры и игрушки. «Продукты питания там будут лишь в одном случае — если это сможет послужить подарком», — объясняет Попов. А во-вторых, планируется, что только 30–40% ассортимента будет адресовано детям. Остальное предназначено для их родителей. Например, предприниматель планирует продавать в «Смешариках» дамские сумочки и даже автомобильные аксессуары, плюшевые, правда.

Такой выбор целевой аудитории кажется странным. Среди товаров мультбренда до сих пор не было ни одного «взрослого» (за исключением разве что бананов). Од-

нако Илья Попов уверяет, что мультбренд «Смешарики» с самого начала позиционировался как семейный. Поэтому он уверен, что не только детям от трех до восьми лет, но и их родителям будут интересны подарки и сувениры от «Смешариков».

Получается, что потенциальный рынок, на который может теперь претендовать «Мармелад медиа», существенно расширяется. К емкости рынка детских товаров (по оценке ИК «Финам», за прошлый год она составила \$9,4 млрд) можно прибавить еще \$10 млрд — во столько оценивают объем российского рынка сувенирной и подарочной продукции в Symbol-Marketing. Конечно, большому пирогу можно только радоваться. Правда, и аппетит он вызывает у большего числа едоков.

Дружить магазинами

ИДЕЯ МУЛЬТЯШНЫХ МАГАЗИНОВ прямых конкурентов не имеет — пока, во всяком случае. Руководитель проекта Retailer.ru **Даниил Сомов** вспомнил только один подобный российский проект — «Мультипультия». В конце 2005 года предприниматель **Владимир Федосов** намеревался открывать в год по пять магазинов форматом 30–40 кв. м в крупных торговых-развлекательных центрах. Но за время существования проекта открылись лишь два магазина в Москве и один в Екатеринбурге. Причем наибольшим спросом в «Мультипультии» из отечественных персонажей, как признавался Федосов, пользовались как раз «смешарики». Сейчас об этих торговых точках ничего не слышно.

Империя Disney развивала сеть монобрендовых магазинов, которые оказались не слишком успешными. Но в России, судя по планам, о которых в конце прошлого года рассказал президент The Walt Disney International **Энди Берд**, таких магазинов не будет. Американцам работа с торговыми сетями кажется более эффективной.

«Мармелад медиа» в розничных играх рынка детских товаров видит не конкурентов, а партнеров. Основу этого рынка составляет небрендированная розница — рынки и одиночные магазины. На этот сегмент, по данным ACNielsen, приходится 80% рынка. Детским сетям, по подсчетам ИК «Финам», достается 10%, еще столько же — ритейлерам общего формата.

То, что популярный мультбренд может работать на бренд большого ритейлера, вполне очевидно. **Снежана Вейнбергер**, управляющая розничными проектами

компании «Базис», куда входит сеть «Бана-на-мама», сообщила **СФ**, что ее компания готова сотрудничать со «Смешариками» по вопросу франшизы. Правда, до сего времени игрок, занимающий второе место на рынке организованного детского ритейла, даже не продавал продукцию с брендом «Смешарики»: не было предложений от «Мармелад медиа».

Закрывающая тройку детских ритейлеров сеть «Кораблик» товары со «смешариками» продает. Однако «дружить магазинами», похоже, не очень хочет. В свое время компания планировала размещать у себя в магазинах торговые точки марки Chicco, но передумала. «Была существенная разница в оформлении наших магазинов», — вспоминает директор по развитию сети «Кораблик» **Александр Соколов**. — И потом, мы все-таки хотели развивать свой собственный бренд».

Партнерами «Смешариков» могут стать гипермаркеты, стандартами которых предусмотрено создание детских игровых комнат (IKEA, например). Попов готов брать в бесплатное управление такие комнаты и открывать при них свои ма-

газины: «Для ритейлера это экономия, для нас заработок».

А вот искать франчайзи среди игроков рынка подарков и сувениров «Мармелад медиа» вряд ли стоит. Все-таки «взрослый подарочный ритейл» — это малый формат. Например, у лидера рынка — сети «Красный куб» (также развивается по франчайзингу) — средняя площадь магазинов составляет 150 кв. м. Очевидно, что отводить место под чужой монобренд ему будет невыгодно.

Где именно ритейл-франшизу «Смешариков» ждет наибольший спрос, предсказать сложно. И хотя целевая аудитория франчайзи, по словам Попова, это в основном малый бизнес, сам он, похоже, готов дружить со всеми. У «Мармелад медиа» уже есть 40 заявок на франшизу из регионов. Среди заявителей — торговые точки по папе, работающие с детскими товарами, крупные ритейлеры и даже оптовики, которые хотели бы заняться розницей. Причем, судя по географии заявок, иметь дело со «Смешариками» готовы предприниматели всей страны — от Калининграда до Владивостока.



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



НИКИТА ИНОФАНТЬЕВ, -Ъ

Круглые персонажи «Мармелад медиа» уже обогнали по популярности Чебурашку и Микки-Мауса

Звезда Кар-Карыч

ЧТО ЖЕ БУДЕТ ПРОДАВАТЬ «Мармелад медиа» своим франчайзи? Суть ритейлового франчайзинга вообще-то незамысловата: франчайзи покупает, во-первых, бренд, а во-вторых, технологию розничной точки («под ключ»).

Что касается бренда, то гендиректор ИА «Точка роста» **Роман Шалимов** не уверен, что пришло время тиражировать марку «Смешарики» в ритейле: слишком она молода. Но если судить по исследованиям узнаваемости мультперсонажей, то можно полагать, что с брендом у «Смешариков» не так уж и плохо. В прошлом году круглые персонажи «Мармелад медиа» оказались на седьмом месте в рейтинге «Комкона». Четырехлетние Крош, Нюша и Кар-Карыч с компанией уступили Тому и Джерри, персонажам «Шрека», «Ну, погоди!», «Винни-Пуха», Человеку-пауку и Скуби-Ду. Зато обогнали таких маститых и пожилых героев мультипликации, как Крокодил Гена, Чебурашка и Микки-Маус. **Михаил Энтин**, чей медвежонок Элька также претендует на то, чтобы стать национальным мультбрендом, признает, что «Смешарики» на сегодня — самые раскрученные российские мультипликационные герои.

Аналитик Symbol-Marketing **Ирина Мотасова** считает, что развитие такого ритейла без рекламы персонажей смысла не имеет. Рынок слишком насыщен, и привлечь внимание ребенка к «Смешарику» возможно только широкой сеткой эфира: частотой показа мультфильмов или мультперсонажей в детских передачах. Не факт, что для полноценной медийной поддержки достаточно трех не самых массовых каналов и радиотрансляций на «Эхе Москвы», которые есть у «Мармелад медиа» сейчас.

Однако эфир не единственная медиа-поддержка бренда. Компания издает с одним из лицензиатов журнал «Смешарики», проводит регулярные промоакции в торговых центрах, мультсеансы идут в кинотеатре, правда, пока только в Санкт-Петербурге. Веб-сайт «Смешариков» входит в пятерку самых популярных сайтов детской тематики, по версии Rambler. Кроме того, не стоит забывать, что дети контактируют с носителями «Смешариков» — книгами, настольными и компьютерными играми, одеждой — уже вне традиционного медийного пространства.

По словам самого Попова, в бренд «Смешарики» компания вложила более \$20 млн. Видимо, это данные без учета господдержки. На старте проекта Федеральное агентство по культуре и кинематографии на 60% оплатила съемку первых 20 эпизодов мультсериала (стоимость каждого — от \$50 тыс.). До сих пор мультпроект на 30% финансируется государством. Попов обещает, что в ближайшие два-три года на раскрутку бренда будет потрачено еще около \$10 млн.

Франшиза на бумаге

НО СИЛЬНОГО БРЭНДА недостаточно для успешного ритейл-проекта. «Чтобы построить технологичную, а главное, тиражируемую схему розницы, нужно уметь это делать», — говорит Роман Шалимов.

Не забудем, что владельцы бренда не имеют реально работающих магазинов, а стало быть, экономика и технология такой торговли пока умозрительные. Разработкой стандартов и созданием стиля франчайзинговых магазинов занимается сама «Мармелад медиа» — в штате уже появились квалифицированные в этой сфере специалисты. Илья Попов не исключает, что на заключительном этапе к про-

цессу разработки подключится агентство, специализирующееся на консультировании в области франчайзинга.

«Франшиза на бумаге» — довольно редкий случай старта ритейл-проекта. Как правило, свой бренд и технологии предпочитают сдавать в тираж торговцы, поработавшие на рынке не один год (Sela, «Доктор Столетов», «Бельпостель» и др.). Один из успешных примеров старта ритейл-франшизы «с бумаги» — сеть «Позитроника», о развитии которой в прошлом году объявил крупнейший дистрибутор компьютерной техники «Мерлион». Менее чем за год компания смогла открыть в 95 российских городах 120 франчайзинговых магазинов, причем под неизвестным для рынка брендом.

Об условиях ритейл-франшизы «Смешариков» Попов пока не говорит. Известно лишь, что у франчайзи не будет обязательств по выкупу всего ассортимента. Партнеры смогут самостоятельно определять перечень товаров и закупать их в нужных им количествах непосредственно у производителя. Доход же «Мармелад медиа» будет формироваться из роялти (процент от выручки).

Что касается инвестиций в открытие магазина, то здесь, видимо, создатели stanno ориентироваться на опыт подарочных бутиков столь близких к ритейл-формату «Смешариков». Например, франшиза «Красного куба» требует около \$49 тыс. на открытие одного 150-метрового магазина. Естественно, что основной формат «Смешариков» («магазин в магазине») потребует от франчайзи значительно меньших расходов.

При всех сложностях развития монобрендовых магазинов создатели «Смешариков» особых проблем не видят. И останавливаться на достигнутом не собираются. Параллельно с ритейл-проектом «Мармелад медиа» готовит формат «смешариковского» детского сада, к 2010 году выпустит в прокат первый полнометражный мультфильм, а в 2015-м собирается открыть парк аттракционов. «Везде существуют национальные мультбренды. В США, например, есть Микки-Маус. Почему бы национальным мультбрендом России не стать „Смешарикум“», — говорит Илья Попов.

Что ж, империя Уолта Диснея, строительство которой заняло 78 лет, сегодня стоит почти \$70 млрд. «Смешарики» намного моложе и дешевле, но уже неплохо разбираются в коммерции. **СФ**

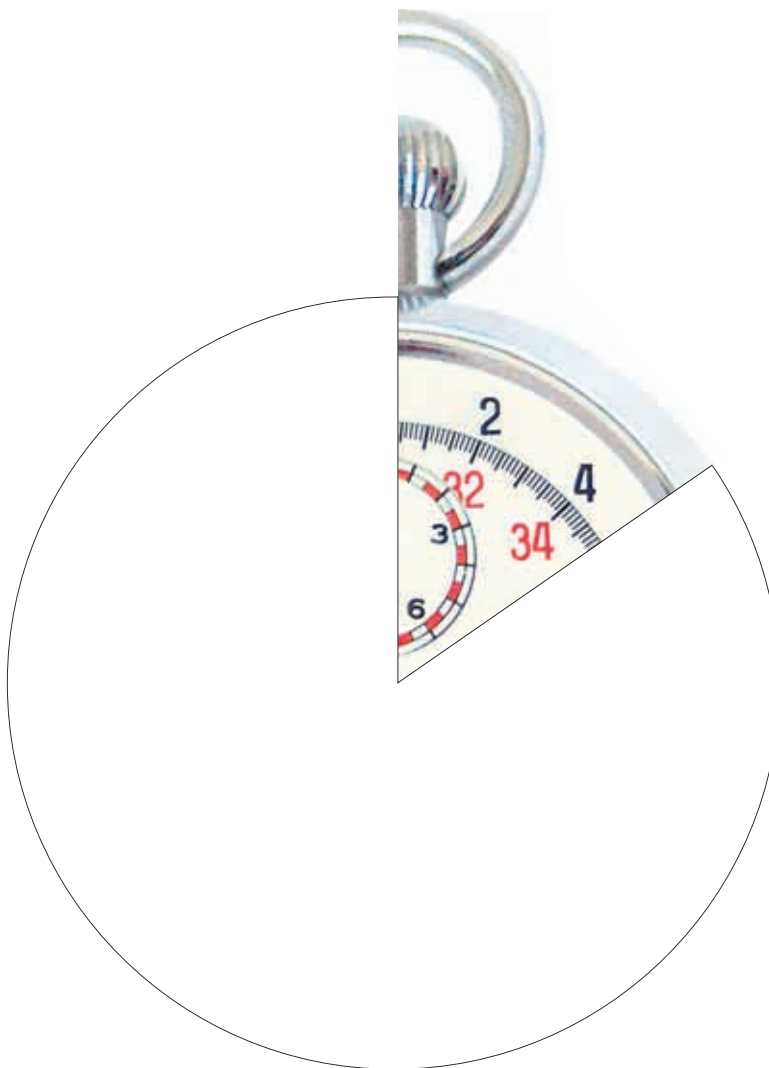
Приобрести
скретч-карты Вы можете:

в редакции ИД «Коммерсантъ»
тел. (495) 721 28 82,
www.kommersant.ru



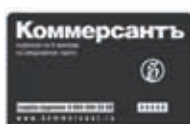
в курьерской службе
доставки «Москартсервис»,
тел. (495) 105 88 93,
www.cardservice.ru

реклама



Подписка за минуту.

Просто купите скретч-карту, сотрите защитный слой,
активируйте карту на сайте www.kommersant.ru
или по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатный звонок
из любого региона РФ), (495) 721 28 82 — и Вы подписаны!



Скретч-карты — быстрый и удобный способ подписаться на издания ИД «Коммерсантъ»: газету «Коммерсантъ», еженедельник «Коммерсантъ Власть», еженедельник «Коммерсантъ Деньги», ежемесячный журнал «Коммерсантъ Автопилот», деловые издания в пакете «Коммерсантъ Плюс» (пакет «Коммерсантъ Плюс» включает газету «Коммерсантъ», еженедельники «Коммерсантъ Власть» и «Коммерсантъ Деньги»). Скретч-карты выпускаются сроком подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Коммерсантъ

спроси секрет фирмы



АЛЕКСАНДР ЖИТОМИРСКИЙ

Юлия АНДРЕЕВА

Выдай зарплату и спи спокойно Генеральный директор снизил мне зарплату на 50%. Говорит, я не справляюсь с обязанностями. Что делать?

Как объяснил **СФ** юрист Beiten Burkhardt Moscow Елена Балашова, работа в условиях, когда заработная плата не выплачивается в полном размере, рассматривается Трудовым кодексом как принудительный труд, который, как известно, запрещен. В этом случае работник может уволиться по собственному желанию и потребовать возмещения невыплаченных сумм заработной платы, предусмотренной трудовым договором. Кроме того, изменять заработную плату в сторону уменьшения по одностороннему решению генерального директора возможно только при уведомлении работника (под роспись) о предстоящем изменении не менее чем за два месяца. А начиная с 6 октября 2006 года в уведомлении об изменении условий трудового договора работодатель должен указать и причины, вызвавшие необходимость таких изменений. Но обвинения в ненадлежащем исполнении трудовых обязанностей требуются официально доказать. С иском о взыскании недополученной заработной платы можно обратиться в суд. Если вы откажетесь от новых условий и работодатель захочет вас уволить, то и это можно оспорить в суде, поясняет юрист Центра социально-трудовых прав Анна Гвоздицких. Случается, что в ходе конфликта работодатель угрожает распространить в бизнес-среде негативные отзывы о сотруднике. Запугивание не следует воспринимать всерьез, считает юрисконсульт кадрового центра «Юнити» Виктор Лобанов. Но и распускать слухи о «нечистоплотности компании» после увольнения тоже не стоит: это может быть расценено как причинение морального ущерба или вреда и повредит репутации самого сотрудника, с которым потом действительно не захочет работать ни один руководитель.

Андрей БЕЛОЛИПЕЦКИЙ

Москва

Секретарь в придачу

Наш офис находится в жилой квартире, а зарегистрирована фирма по другому адресу. Как избежать проблем с контролирующими органами?

Простой и вполне законный выход из подобной ситуации — заключить договор о почтово-секретарском обслуживании. Проще говоря, фирме нужно арендовать помещение с сейфом для хранения документов по юридическому адресу и посадить там секретаря. В законе №129-ФЗ (статья 5) сказано, что в ЕГРЮЛ заносится адрес постоянно действующего исполнительного органа, через который осуществляется связь с компанией. Подходит и адрес, по которому заключен договор о почтово-секретарском обслуживании. Если секретарь будет находиться по этому адресу постоянно и сможет предъявить соответству-

ющий договор, претензий к компании не возникнет.

Конкретные действия секретаря нужно оговорить в специальной инструкции и приложить ее к договору. В частности, секретарь должен оповещать директора о визите контролирующих органов. Проверка фирмы будет проходить не в домашнем офисе, а в арендованном помещении, причем документы директор достанет из арендованного сейфа. У директора в свою очередь образуется дополнительная обязанность — являться при необходимости в «секретарский» офис. Имеет смысл закрепить ее в трудовом договоре.

Алла ЦЫПКО

Диета для сотрудников

Хотим обеспечить персонал бесплатным питанием.

Что лучше: организовать столовую самим или заказывать обеды у кейтеринговой компании?

Решение зависит от численности персонала компании. Компании с небольшим штатом (не больше 50 человек) проще и дешевле нанять повара — себестоимость одного обеда в этом случае не превысит 100–150 руб. Правда, фирме придется получить разрешение в СЭС. Среднему и крупному бизнесу самостоятельная организация столовой сулит немалые финансовые затраты. По оценкам директора по работе с клиентами компании «Мега фудз» Николая Бондаренко, чтобы открыть столовую на 500 человек, нужно потратить \$250 тыс. на закупку оборудования, \$50 тыс. — на мебель, посуду и прочий инвен-

тарь и еще \$10–20 тыс. на оплату технологического проекта помещения (в среднем по \$50 за 1 кв. м). При этом сильно сэкономить не получится — себестоимость обеда в своей столовой будет не ниже тех же 100 руб. В кейтеринговые компании обращаются прежде всего из-за удобства: они возьмут на себя все расходы, связанные с организацией питания. Но стоимость обеда при этом составит 150–250 руб. Впрочем, эти затраты можно переложить на сотрудников. По мнению HR-специалистов, бесплатные обеды как средство мотивации годятся лишь для низового персонала.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ЕСЛИ РАССМАТРИВАТЬ КНИГУ НЕ ТОЛЬКО КАК ДУХОВНУЮ ПИЩУ, НО И КАК ТОВАР, КОТОРЫЙ НУЖНО ПРОДВИГАТЬ, ТО ПРОФЕССОР **ИГОРЬ ЛИПСИЦ** ПРОЯВИЛ СЕБЯ НЕПЛОХИМ МАРКЕТОЛОГОМ. ОН НЕ ТОЛЬКО НАПИСАЛ ПОЛЕЗНОЕ ПОСОБИЕ ДЛЯ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ, НО И СУМЕЛ ЗАВЕРНУТЬ ЕГО В ИНТЕРЕСНУЮ УПАКОВКУ. **ТЕКСТ: ЮЛИЯ ФУКОЛОВА**

70 и одна идея



**Маркетинг
для топ-менеджеров
Липсиц И.**

М.: ЭКСМО, 2007
ПЕРЕПЛЕТ / 448 С.

Деловая литература теряет актуальность очень быстро, маркетинговая же — просто стареет на глазах. Тот же Филип Котлер выпустил уже 12 редакций своего талмуда «Маркетинг менеджмент», каждый раз добавляя новые разделы.

А что делать тем, кто желает приобщиться к новым знаниям? Каждый раз покупать новую книгу. А старое издание, видимо, отправлять в мусорную корзину. Такой круговорот весьма выгоден для автора и для издательства, но никак не для потребителя.

Профессор Высшей школы экономики Игорь Липсиц решил сломать эту традицию и предложил идею, буквально лежавшую на поверхности. Так у его книги «Маркетинг для топ-менеджеров: 70 лучших идей для вашего бизнеса» появился подзаголовок — «Книга с апгрейдом». Как пишет автор, ему удалось уговорить издательство пойти на эксперимент. В поддержку книги был сделан сайт, и теперь читатель, купив издание один раз, может зарегистрироваться и получать обновленные версии совершенно бесплатно. Настоящий клиентоориентированный подход, если выразаться языком маркетинга.

Жаль только, что эта идея в книге — самая оригинальная. Потому что остальные 70 — это не совсем идеи в при-

вычном понимании. Скорее речь идет о наборе ключевых инструментов, приемов и понятий, которыми должен оперировать топ-менеджер. Например, «Как выбрать оптимальный ассортимент для вашей фирмы», «Как закрепить покупателя и не дать ему уйти» и т. д. В книге ничего не говорится, например, о модных концепциях вроде кастомизации, вирусного маркетинга или маркетинга впечатлений.

Впрочем, если принять во внимание, что книга написана не для профессионалов, а для топ-менеджеров, оплачивающих все эксперименты своих маркетологов, то подобный подход как раз оправдан. В конце концов, придумывать новые подходы и модные идеи — это удел консультантов и неоромантиков от маркетинга. А предпринимателям ближе конкретика и финансовые аргументы. Так что тезисы Липсица наверняка найдут у них понимание.

Взять хотя бы такой принципиальный вопрос — сколько денег тратить на маркетинговые коммуникации? Маркетологу, естественно, хочется получить бюджеты побольше, но топ-менеджер мыслит другими категориями, а значит, ему придется постигать маркетинговую кухню со своей собственной арифметикой. В книге приводится примерный алгоритм, каким образом рассчитывать сумму вложений в рекламу. Правда, автор честно предупреждает: реклама окупается не слишком быстро, поэтому не стоит ожидать заметных результатов даже в течение года, как ни хотелось бы этого финансистам.

Или, скажем, другой вопрос. Почему издержки зависят от цены, а не наоборот? И как определить минимально приемлемые цены реализации? Многие маркетологи вообще не занимаются проблемой ценообразования, отдавая ее на откуп коммерческим службам. Но топ-менеджеру придется погружаться в нее с головой. Вообще-то ценообразованию в книге уделяется довольно много внимания, но желающие могут углубить свои знания с помощью другой книги Игоря Липсица, которая так и называется «Ценообразование». На этой теме автор точно собаку съел.

А что до нестандартных маркетинговых идей, то они наверняка когда-нибудь появятся в этой книге. Скажем, в серии номер два. Или три. **СФ**

с65

принципы

Милоша Петровича

Милош Петрович — не имя и отчество, а имя и фамилия. Серб по национальности и **кардиолог** по образованию, он **возглавил** российский бизнес швейцарского фармгиганта **Roche** и за два года вывел из второй десятки в первую пятерку.

Западные менеджеры удивляются количеству времени и денег, которые уходят в России на поездки по стране. Они не понимают местных масштабов. Общение — лучший способ добиться того, чтобы все понимали, что надо делать, как надо делать и как быстро надо делать. И, если честно, я считаю это единственным способом справиться с пространством.

В Европе вы уже через три месяца, максимум через полгода видите результат. Когда у нас в Сербии проходил запуск нового препарата, я за год мог три раза объехать всю страну. Своему начальству в Базеле я все время говорю, что первую оценку успешности лонча в России можно провести только через год, а окончательно становится ясно, хорошо он сделан или нет, лишь через два или даже три года.

Я на две трети менеджер и на одну треть врач. Когда у меня была возможность выбирать между карьерой кардиолога и менеджера, я выбрал второе и до сих пор не жалею.

В прошлом году было отмечено снижение смертности в России. Во многом это произошло благодаря бесплатному доступу к современным инновационным препаратам. Это вполне логично. Если у больных появляется доступ к лекарствам, у них появляется шанс. Нет — нет. Странно, если кто-то этого не понимает.

Нагрузка на менеджера в России гораздо больше, чем на любого среднестатистического западного управленца. Когда мы общаемся с коллегами из нашей отрасли или других сфер бизнеса, становится понятно, что практически у каждого из них ненормированный рабочий день. Как, впрочем, и совершенно не нормировано количество времени, которое московский менеджер проводит в пробках.



В Базеле, где находится штаб-квартира Roche, живет 300 тыс. человек. Приехать на работу там можно даже на велосипеде. В Москве, к сожалению, это невозможно. И у меня чувство, что здесь всем просто катастрофически не хватает времени. Как бы ни хотелось обратного.

Проблема российского менталитета в том, что здесь принято думать: «биг босс» должен дать добро, прокомментировать, посоветовать буквально по каждому вопросу. Сломать эту культуру — одна из главных задач. Руководитель компании не обязан решать вопросы, которые касаются трат в 500 руб., или машины, которую надо то ли списать, то ли оставить в эксплуатации.

Первые шаги для изменения культуры компании — заставить менеджеров брать ответственность за то, что они делают. Потому как многие злоупотребляют доверием топ-менеджмента и перебрасывают ответственность на высшее начальство. Они не понимают, что если у них нет собственных навыков принятия решения, они никогда не станут полноценными менеджерами.

Я люблю людей. Конечно, на свете есть плохие люди. Но я люблю всех и, если надо, стараюсь всем помочь. Все-таки я врач. Вряд ли бы я выбрал эту профессию, если бы думал по-другому.

Я немного скептически отношусь к формальному образованию. Да, я сам прошел массу тренингов, курсов: UCLA, London Business School, INSEAD. Но подобные программы закрепляют то, что вы либо уже и так знаете или интуитивно чувствуете, что знаете. Для меня самый эффективный инструмент обучения — истории успеха. Или наоборот — неуспеха.

Теория помогает, но не создает менеджера. Сильного менеджера создает опыт. Важно, чтобы, набираясь его, человек мог менять страны, условия работы, среду. И конечно, обсуждать свой опыт с коллегами, подчиненными, начальством. **СФ** записал **Константин Бочарский**

читайте в следующем номере

(в продаже с 2 апреля)

частная практика

Сеть бытовой техники «Эксперт» выбрала для быстрого развития франчайзинговую модель — и всего за два года вошла в четверку лидеров, потеснив компанию «Мир»

идеи

Чтобы расширить рынок сбыта, индустрии компьютерных игр нужно завоевать принципиально новую аудиторию. Курс на жен, бабушек и дедушек взяли крупнейшие разработчики

лаборатория

«Секрет фирмы» представляет рейтинг «100 лучших топ-менеджеров России». Откуда берутся и сколько стоят самые эффективные управленцы?

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

Секрет фирмы



Обновленный Opel Astra



ОАО «Альфа-Банк» самостоятельно принимает решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита.

С 1 марта в салонах официальных дилеров Opel

Этот автомобиль стал символом яркого, экспрессивного вождения. В дизайне обновленного Opel Astra появились свежие акценты, подчеркивающие его стремительный, неудержимый характер. Для Opel Astra разработана широкая линейка двигателей мощностью от 90 до 240 л. с., отличающихся особой экономичностью. С таким темпераментом вы способны на многое.



Программа автокредитования GM Finance.
Подробности на горячей линии Opel.
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998 г.

www.opel.ru

Горячая линия Opel: 8 800 200 0046
Звонок по России бесплатный

Реклама. Товар сертифицирован