

0 % первый взнос
0 % по кредиту*
0 секунд на раздумья



0 % первый взнос и 0 % переплаты за автомобиль при покупке Opel Astra, Vectra, Meriva и Zafira.
 Предложение действует с 1 апреля по 30 июня, так что времени на раздумья немного.



www.opel.ru

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

* GM Finance — совместная программа автокредитования Альфа-Банка и General Motors. Только с 1 апреля по 30 июня при покупке Opel Astra, Vectra, Meriva или Zafira вы можете воспользоваться предложением «0 % первоначальный взнос и 0 % переплаты за автомобиль», что означает, что сумма ежемесячных платежей при сроке кредита 1 год и сумме до 25 000 долларов США и первоначального взноса будет равна общей стоимости автомобиля. Также программа предусматривает сниженные ставки по кредитам в рублях на срок до 6 лет и с первоначальным взносом от 10 % стоимости автомобиля. Дополнительная информация: единовременная комиссия 199 долларов США, максимальная сумма кредита 200 000 долларов США. Подробнее о программе спрашивайте в салонах официальных дилеров Opel, на сайте alfabank.ru и в справочно-информационном центре Альфа-Банка: (495) 78-888-78 (для Москвы), 8-800-2-000-000 (бесплатно для других городов России).
 ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998.
 Альфа-Банк самостоятельно принимает решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита.

Чем компания Rolsen заполнит простаивающие пр
 Почему «Теремок» принципиально не делится техноло
 Как ритейлеры собираются зарабатывать на банк

Секрет фирм

Коммерсантъ

технологии успе

№13(196



Лидер отрасли



КонсультантПлюс — лауреат национальной премии «Компания года» в номинации «Лидер отрасли»

КонсультантПлюс это надежно

Реклама. Товар сертифицирован



Свыше 200 000

корпоративных пользователей

КонсультантПлюс обеспечивает доступ к правовой информации широкому кругу пользователей. Своей работой мы способствуем созданию и развитию эффективной системы распространения правовой информации в России.

700 партнерских компаний

Общероссийская сервисная сеть КонсультантПлюс — крупнейшая на российском рынке информационно-правовых услуг.

2 500 000 документов в системе

КонсультантПлюс — наиболее полный источник правовой информации, доступной пользователям справочных правовых систем.

**КонсультантПлюс
это надежно**

www.consultant.ru

читайте в следующем номере

(в продаже с 16 апреля)

частная практика

«Секрет фирмы» отыскал производителей уникальных товаров, которые смогли заинтересовать российских ритейлеров несмотря на небольшой размер бизнеса

идеи

Математика — прибежище не только сумасшедших преподавателей технических вузов. Хорошая математическая формула может стать отличным бизнес-активом

лаборатория

«Секрет фирмы» представляет специальный проект «Отрасли, наиболее уязвимые для рейдеров». Самые популярные методы захвата и обороны предприятий

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

Секрет фирмы



Чем компания Rolsen заполнит простаивающие производственные мощности [с. 22](#)

Почему «Теремок» принципиально не делится технологиями и не развивается в регионах [с. 28](#)

Как ритейлеры собираются зарабатывать на банковских услугах [с. 54](#)

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№13(196) 09.04 — 15.04.2007
www.sf-online.ru

10 000

сотрудников будут
работать в «Тройке Диалог»
к 2010 году.

Зачем ей столько? [с. 59](#)

битый сервис

Почему низкое качество
послепродажного обслуживания
совсем не беспокоит компании,
хотя считается, что это краеугольный
камень успешного бизнеса? [с. 42](#)

ISSN 1727-417-6





Infiniti FX

Ломает стереотипы



Infiniti FX

Кто сказал, что кроссовер не может быть стремительным? Интеллектуальная система полного привода ATESA E-TS обеспечивает контроль над мощными двигателями V6 280 л.с. и V8 328 л.с. Системы безопасности ABS, EBD, BA, VDC, TCS и усиленная конструкция кузова придают уверенность в любой ситуации.

☎ 8 800 200 7077

www.infiniti.ru

Специальная кредитная программа INFINITI FINANCE*

Официальные дилеры Infiniti:

Москва: Genser (495) 788 9000, АвтоСпецЦентр на Ленинском (495) 101 1717;

Санкт-Петербург: Автопродикс (812) 448 1111

* Кредитная программа INFINITI предлагается в партнерстве с ЗАО ММБ (лицензия ЦБ РФ №1).



INFINITI



принципы

„Больше всего боюсь, что кто-то подумает, что я чего-то боюсь. Поэтому меня трудно испугать“

Арас Агаларов 64

В колонках

Название компании должно не помогать бизнесу, как считается, а просто не мешать ему развиваться

Евгений Чичваркин 49

Управленческая модель имеет обыкновение реплицироваться. То ли мода возникает, то ли мы оказываемся в плену повестки дня. Появляется ощущение, что так надо, — и все ему следуют

Константин Бочарский 48

Украинский кризис на руку не столько «кандидатам в преемники», сколько сторонникам «третьего срока» для Владимира Путина

Александр Бирман 19

В блогах 50

Если вы читаете книги по лидерству, но у вас не щемит под ложечкой, как при сильном страхе или сильной любви, значит вы двигаетесь в неправильном направлении

Стив Фарбер

06 почта

62 спроси Секрет фирмы

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

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

частная практика

- 22 ВЫЖИВАНИЕ КОВАРНАЯ ТРУБКА** Компания Rolsen, задуманная как сборщик телевизоров для LG, построила собственный бренд, выкупила права на марку «Рубин» и обзавелась заводом. Осталось решить вопрос, что теперь на нем выпускать
- 28 АМБИЦИИ БЛИНЫ ПО-САМУРАЙСКИ** Развиваясь, сеть «Теремок» сидит на диете: не продает франшиз и пренебрегает регионами — что не мешает ей идти в ногу с конкурентами
- 34 РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ «ВЫЙТИ БЕЗ ПОТЕРЬ ИЗ ЭТОГО БИЗНЕСА НЕВОЗМОЖНО»** Председатель наблюдательного совета ГК «Белая дача» Виктор Семенов рассказал, какие проекты будет развивать на землях, высвобождающихся из-под агробизнеса
- 38 КОНКУРЕНЦИЯ НЕДЕТСКИЕ ЗАБАВЫ** Российские издатели компьютерных игр обошли пиратов, снизив цены на лицензионную продукцию. И теперь сражаются друг с другом



22

Бедра Rolsen не только в том, что компания выпускает отечественные телевизоры, но и в том, что телевизоры она делает не те

лаборатория

- 54 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ДВЕ БОЛЬШИЕ РОЗНИЦЫ** Российские ритейлеры не прочь обрести собственными финансовыми учреждениями и освоить новую нишу — предоставление банковских услуг. «Секрет фирмы» попытался понять, где заканчивается жадность и начинается расчет
- 59 РАСШИРЕНИЕ ШТАТА ДИАЛОГ С ПРИШЕЛЬЦАМИ** Инвестиционная компания «Тройка Диалог» начинает масштабную охоту за новыми сотрудниками. Выдержит ли корпоративная культура компании такое испытание?
- 63 РЕЦЕНЗИЯ ИСКУССТВО ОТЪЕМА ДЕНЕГ** Пройдя по маршруту, предлагаемому автором книги «100 шагов по сбору долгов», читатель обнаружит лишь общие виды — и никаких достопримечательностей



54

Смогут ли ритейлеры заработать на чужом бизнесе — банковских услугах? Мировой опыт говорит: смогут

08 дневник наблюдений

Чем обернется для PricewaterhouseCoopers работа на ЮКОС / Зачем «Аэрофлоту» убытки Alitalia / Как курить табак в эпоху планового роста акцизов / Почему прозрел министр сельского хозяйства / Как марка Fiat влияет на карьерный рост / Удастся ли «Висме» продвигать «Ессентуки» за счет рекламных бюджетов ВБД / Почему мэрия хочет брать оброк с девелоперов не метрами, а деньгами / Что покупает Cisco Systems в магазине Ozon / Кто будет надзирать за тарифами в Райффайзенбанке / Какой канал для вывода денег за границу предлагает «Тройка Диалог» / Почему Deutsche Bank и компания Strabag надеются одну строительную каску / Чем объясняют в группе BBDO отток крупных клиентов / Как бороться с пиратами

идеи

- 42 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ВОСХИТИТЕЛЬНО ОТВРАТИТЕЛЬНЫЙ СЕРВИС** Катастрофическое состояние сферы сервиса — уже не недочет, а концепция. Ценность сегодня генерируется вовсе не там, где хотелось бы потребителю
- 46 WOW** Реинжиниринг времени / Яйца с повышенным интеллектом / Дуэль на электрошокерах / Профтехнику — в массы
- 50 МЫСЛИ ИНТЕРНЕТ ВЕЩЕЙ** С веб-страниц тэги проникают в городской ландшафт, создавая новую среду обитания
- 51 МЕТОДЫ ИСТИНА В ПРОСТОТЕ** Вина компании The Amazing Food Wine Co. открыто говорят, с какой закуской они хотят быть выпиты
- 52 СВОЯ ИГРА КРЕСЛО НА РАЗ** Основатель марки Izkartona Михаил Редин готов закрыть гофрированной бумагой все рынки, особенно мебельный

Подай заявку
с 9 апреля
по 7 мая!



Стань акционером ВТБ! Первичное размещение акций

Сегодня у Вас появилась уникальная возможность стать акционером одного из крупнейших российских банков. Банк ВТБ объявляет о первичном размещении своих акций. Подать заявку на приобретение акций можно с 9 апреля по 7 мая 2007 года в офисах ВТБ* и ВТБ24.

Купите наши акции просто. Главное — успеть! Заходите в офисы ВТБ* или ВТБ24, заполните бланк анкеты, указав сумму, на которую Вы хотели бы приобрести акции, оформите необходимые документы и внесите деньги для оплаты.

Минимальная сумма заявки — 30 000 рублей.

Узнайте адреса ближайших офисов по телефону или на сайте.

8 (800) 200-78-99

звонок по России бесплатный
www.vtb.ru



ВТБ

* Адреса офисов ВТБ, в которых принимаются заявки, можно узнать по телефону или на сайте.

С текстом проспекта размещаемых акций ОАО Банк ВТБ дополнительного выпуска, зарегистрированного Центральным банком Российской Федерации и содержащего подробную информацию об ОАО Банк ВТБ, а также с условиями размещения акций дополнительного выпуска можно ознакомиться на официальной странице Банка в сети Интернет www.vtb.ru.

ОАО Банк ВТБ. Генеральная лицензия Банка России № 1000

Секрет фирмы

№ 13 (196) 09.04 — 15.04.2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, АНДРЕЙ КРАСАВИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальный корреспондент МАКСИМ КОТИН
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
корреспонденты СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, ВЛАД ГРИНКЕВИЧ, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, 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 ДЕШАЛЫТ

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

09.04 — 15.04.2007 — №13 (196) Секрет фирмы

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Спасибо за рейтинг генеральных директоров, довольно любопытная информация. Очень интересно проследить карьеры людей, отмечать, как разные СМИ по тем или иным критериям относят менеджера в ту или иную группу, и здорово, что существуют разные методики и оценки деятельности этих людей. Понятно, что каждый такой рейтинг — попытка объективно изложить свой субъективный взгляд на эффективность менеджерского труда. Потому что стоит лишь чуть-чуть изменить формулу — и получится совершенно новый список. Но мне лично очень хочется понять: а меняют ли подобные рейтинги жизнь самих менеджеров? Вот попал человек в топ-лист, и что? Проснулся ли он на следующее утро знаменитым, повысили ли ему зарплату, начали ли звонить восхищенно-завистливые знакомые? Наверное, чью-то жизнь эти рейтинги точно меняют, иначе бы не было смысла изучать их и огорчаться, если по какой-то причине ты в них не попал».

Екатерина Морозова, Москва

«Венчурные люди»

сф №12(195) 02.04.2007

«Что такое шопинг? Шопинг — это страсть, охота, разведка, игра. Можно ли испытывать страсть к тому, что не сопротивляется? Можно ли охотиться на того, кто путается под ногами? Можно ли искать то, что лежит на самом видном месте? Можно ли играть без интриги? Можно ли испытывать ликование от обладания тем, что есть у каждого? И в чем же тогда, по-вашему, заключается философия luxury brand?»

Вы пишете, что когда-нибудь маркетологи освоят другие методы сегментации и придумают игровые модели, в которые уложат все многообразие наших поведенческих реакций. А на самом деле вы предлагаете утопическую антиигровую модель «светлого мира» в стиле концепций ненаучного коммунизма. В вашей модели нет места игровому шопингу, а есть идея доступного и комфортного (удобного для каждого) удовлетворения потребностей. А куда же вы подевали идею конкурентной войны каждого с каждым за место под солнцем и за обладание ценным?

По сути маркетинг — обратная сторона шопинга, а шопинг — продолжение маркетинга. И все это единый игровой процесс. Кто вам сказал, что маркетологи стремятся облегчить задачу покупателям? Продать — это не значит, что нужно облегчить жизнь покупателю, это значит, что нужно продать. И для этого — играть с покупателем, запутывать его, создавать для него ложные цели и т. п. Покупатели, увлеченные шопингом, считают себя умнее маркетологов и пытаются выиграть в этой игре, а именно купить то, что им нужно, по самой выгодной цене. В этом и заключается суть игры. А вы предлагаете мне купить то, что уже есть у соседа, и он еще будет иметь наглость давать мне рекомендации, то есть управлять мной и моим потребительским выбором. Нам же не нужен «светлый мир», нам нужна потребительская война на два фронта: с продавцами и другими потребителями! Мой вопрос заключается в следующем: а смогу ли я, основываясь на чужих рекомендациях, стать «круче» тех самых чужих, или нужно эти рекомендации использовать как дополнительную информацию для разработки собственной оригинальной стратегии?»

Денис Гусаров, Москва

«Мое предпочтение»

сф №12(195) 02.04.2007



Минздравсоцразвития России предупреждает:

**КУРЕНИЕ ВРЕДИТ
ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ**

ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ
КУРЕНИЕ ВРЕДИТ

Davidoff
CIGARETTES

МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ РОССИИ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ:
КУРЕНИЕ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

дневник наблюдений

золотые слова → c12

кто кого → c13

три вопроса → c14

продолжение следует → c17

пять способов → c18



Потери PwC в России могут оказаться куда более масштабными, чем взысканные в пользу государства \$480 тыс.

Арбитражный суд Москвы признал PricewaterhouseCoopers фактическим участником «дела ЮКОСа». Теперь PwC может лишиться лицензии — и «Газпрому» с РАО ЕЭС придется искать нового, законопослушного аудитора. текст: юлиана петрова

Отвечают все

Еще раз подтвердилось, что в «деле ЮКОСа» власти готовы идти до конца, не останавливаясь даже перед всемирно признанными авторитетами.

Как стало известно на прошлой неделе, 20 марта арбитражный суд признал все договоры между компанией ЮКОС и российской «дочкой» международной аудиторской фирмы PricewaterhouseCoopers (PwC) — ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс аудит» — недействительными и постановил взыскать с PwC \$480 тыс. в пользу государства. Громкое дело о признании недействительными договоров на проведение аудита за 2002–2004 годы началось еще в декабре прошлого года. Инспекция ФНС №5 через суд обвинила «ПрайсвотерхаусКуперс аудит» в том, что компания, обнаружив в ходе проверок ЮКОСа незаконные схемы уклонения от налогов, не сообщила акционерам о найденных нарушениях и фактически дала «липовые» аудиторские заключения.

В итоге суд обвинил «ПрайсвотерхаусКуперс аудит» в том, что по результатам проверки за 2002 год она подготовила два документа: заведомо недостоверное заключение для всех и правдивое — только для менеджмента ЮКОСа. В частности, в конфиденциальном письме руководству ЮКОСа аудиторы сообщали об искажении результатов деятельности в бухгалтерской отчетности. Значит, по мнению суда, аудитор

знал, что ЮКОС уклоняется от уплаты налогов, но умышленно ввел в заблуждение его акционеров и тем самым содействовал компании в реализации этих схем. Суд также выявил «грубые нарушения» «дочкой» PwC как закона «Об аудиторской деятельности», так и профессиональных стандартов — и признал компанию «фактическим участником реализации незаконных налоговых схем».

Этот иск был необходим в качестве последнего аргумента в «деле ЮКОСа»: ведь все-таки странно обвинять в преступных махинациях корпорацию, чья отчетность утверждена старейшей в мире аудиторской компанией. Не случайно именно в это время у налоговых органов появились претензии и к самой PwC: налоговики выставили ей претензии с учетом штрафов и пеней на 290 млн руб. И в феврале, проиграв дело в третьей инстанции арбитражного суда, аудиторы были вынуждены заплатить. А затем, несмотря на это, МВД возбудило уголовное дело по фактам уклонения от уплаты налогов в особо крупных размерах и в марте провело выемку документов в офисе компании.

«Любая критика, связанная с ЮКОСом, носит политический характер, и даже если будут выявлены нарушения в работе „ПрайсвотерхаусКуперс аудит“, в это никто не поверит», — полагает научный руководитель Института проблем глобализации Михаил Делягин.

И поскольку шаг был сугубо показательным, то, как полагает Делягин, «делом ЮКОСа» и «ПрайсвотерхаусКуперс аудит» вся борьба государства за повышение качества аудиторской работы, скорее всего, и закончится. Иначе, по его мнению, проверяли бы и других клиентов PwC, например «Газпром» или РАО «ЕЭС России», а также прочих аудиторов.

«То заключение по ЮКОСу, которое сделала PwC, в большей мере соответствовало действительности, чем многие другие заключения, например аудиторское заключение по „Роснефти“. Цифры „Роснефти“ местами кажутся удивительными, хотя они и подтверждены аудиторской проверкой. Показатели ЮКОСа гораздо правдоподобнее», — добавляет Юрий Данилов, старший советник по макроэкономике Центра развития фондового рынка.

PwC пока сдаваться не намерена и собирается обжаловать решение суда. В компании уверяют, что аудит ЮКОСа проводился в полном соответствии с профессиональными стан-

дартами и законами РФ, что доказательств сговора аудиторов с ЮКОСом нет и что пресловутое письмо руководству — законный, регламентированный документ, предусмотренный стандартом №22 аудиторской деятельности. «Аудитор пишет руководству о недостатках в учетной политике компании. Адресат — только руководство и больше никто. Информацию, содержащуюся в письме, мы по закону не обязаны были отражать в аудиторском заключении», — говорят в пресс-службе РвС.

Как бы то ни было, решение арбитражного суда станет для «ПрайсвотерхаусКуперс аудит» судьбоносным. Дело не в полумиллионе долларов, которые компания должна заплатить в бюджет, — под вопросом продление лицензии, срок действия которой истекает 20 мая. То есть в начале сезона годовых собраний акционеров, на которых утверждаются кандидатуры аудиторов на текущий финансовый год. Так, в конце апреля «Газпром», чьим бессменным аудитором РвС была с 1995 года, должен выбрать фирму, которая будет проверять годовую отчетность концерна за 2007 год. Стоимость контракта — \$2,3 млн. А в июне состоится годовое собрание акционеров другого клиента РвС — РАО ЕЭС. Понятно, что без лицензии РвС ничего не светит. Впрочем, реакция клиентов и так не заставила себя ждать: уже на прошлой неделе «ПрайсвотерхаусКуперс аудит» из-за репутационных проблем проиграла тендер на аудит АвтоВАЗа, с которым до этого работала 13 лет.

Однако кто проиграет от этого больше — аудиторы или российские бизнесмены, пока неизвестно: отечественные эмитенты ценных бумаг, торгующихся на западных биржах, уже сегодня страдают от дефицита аудиторов. Чтобы выходить на мировые рынки капитала, компаниям нужна отчетность по международным стандартам за три года, заверенная западным аудитором из «большой четверки». И потребность эта очень су-

щественна: сегодня уже около 200 компаний имеют ADR-программы, не говоря о буме готовящихся размещений. Уже сегодня «элитные» аудиторы перегружены работой и отказываются от обслуживания компаний второго и третьего эшелона. «С уходом с рынка одного из крупнейших аудиторов дефицит обострится, а цены на их услуги взлетят», — полагает главный экономист Альфа-банка Наталья Орлова. Выиграют от этого оставшиеся три четверти «большой четверки»: KPMG, Ernst & Young и Deloitte & Touche, к которым (если РвС не продлят лицензию) кинутся клиенты РвС. Дефицит дефицитом, но для «Газпрома» или РАО ЕЭС наверняка найдется место в расписании даже самого перегруженного заказами западного аудитора.

Впрочем, избыточный спрос на услуги западных аудиторов может быть урегулирован и другим путем: будущее РвС уже обсуждается на мировом уровне. И чиновники американской администрации дали ясно понять: если РвС, чья клиентура представляет половину российской экономики, лишится лицензии, то России ждут осложнения на переговорах по присоединению к ВТО, а наши эмитенты столкнутся с трудностями при размещении акций на зарубежных биржах. □

На правах рекламы.

Проще растить бизнес,
когда есть **Много** денег

Кредиты малому и среднему бизнесу
до **15 000 000** рублей*

Для того чтобы любимое растение быстро развивалось, необходимо за ним ухаживать: поливать, следить за тем, чтобы было достаточно солнца и тепла.

Для того чтобы Ваш бизнес рос, необходимы условия, в которых будет проще развиваться. Главное условие — это деньги, вернее Много денег.

Русский Банк Развития предлагает кредит «Много» для малого и среднего бизнеса.

Сумма кредита: до 15 000 000 рублей РФ

Срок кредитования: до 5 лет

Страхование залога: не обязательно

Срок оформления: до 7 рабочих дней

Отсрочка по платежам основного долга: до 6 месяцев

* Консультации по вопросам кредитования Вы можете получить во всех отделениях Банка, а также по телефону горячей линии (495) 780-0738.



КБ «РБР» (ЗАО). Генеральная лицензия Банка России №2179.



РУССКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ

(495) 780-0738 www.rbr.ru



Бороться за Alitalia «Аэрофлот» будет совместно с итальянским банком UniCredit

«Аэрофлот» официально объявил о намерении купить долю итальянской авиакомпании Alitalia, хотя это решение может и не пойти ему на пользу.

ТЕКСТ: дмитрий крюков

Перелет Окулова через Альпы

«Обратите внимание: впервые западная пресса восприняла сделку с возможным участием российской компании не как негативную сенсацию, а как нормальный жизненный факт, — заметил заместитель генерального директора авиакомпании «Аэрофлот» Лев Кошляков. — Для нас это позитивный тренд».

После того как правительство Италии, владеющее крупнейшим (49,9%) пакетом в авиакомпании Alitalia, объявило о намерении продать как минимум 30,1% ее акций, иностранные СМИ предполагали, что бумаги купят Air France или Lufthansa. Они являются давними партнерами Alitalia по авиационному альянсу Sky Team, да и по масштабам бизнеса сопоставимы с ней. Однако реальным претендентом на сделку оказался российский «Аэрофлот», хотя к Sky Team он присоединился лишь в 2006 году, а его оборот в несколько раз меньше, чем у Alitalia (по предварительным оценкам, в 2006 году — \$2,63 млрд у российской компании и \$6,31 млрд у итальянцев).

Как заявлял ранее генеральный директор «Аэрофлота» Валерий Окулов, его компанию прежде всего интересует доступ к широкой маршрутной сети Alitalia, летающей в 66 стран. Кроме того, у итальянской авиакомпании неплохой парк, насчитывающий 148 самолетов Boeing, McDonnell Douglas и Airbus, средний возраст которых 13 лет, что сопоставимо с показателями большинства машин, закупаемых российскими перевозчиками. Эксперты полагают: практика «Аэрофлота» как раз пригодится в сложной ситуации Alitalia. «У «Аэрофлота» сильный менеджмент, они имеют опыт реструктуризации. Достаточно вспомнить, что представляла собой компания 10 лет назад, и посмотреть, как динамично она раз-

вивается сегодня», — говорит главный редактор Avia.ru Роман Гусаров.

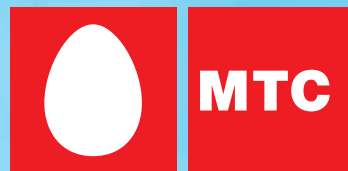
При этом, как выяснилось, шансы «Аэрофлота» вполне реальны: за ним стоит крупнейший банк Италии UniCredit Bank. В консорциуме, созданном в начале апреля для участия в сделке, российскому перевозчику досталось 95%, а банку — 5% акций. «Шансы «Аэрофлота» на победу достаточно высоки хотя бы потому, что предложение принять участие в тендере исходило не от него. Его пригласили», — комментирует Роман Гусаров. Причем это решение последовало вскоре после поездки в Италию президента Владимира Путина — в ходе визита шли переговоры по ряду нефтяных проектов. Стоит отметить, что на прошлой же неделе итальянский концерн Eni выиграл аукцион по продаже 20% акций «Газпромнефти» и других газовых активов ЮКОСа на общую сумму 151,54 млрд руб. «Решение по «Аэрофлоту» носит политический характер», — уверен директор департамента исследований и информации «Центринвест групп» Дмитрий Уголков.

Учитывая, что на итальянский актив претендует также консорциум американских инвестиционных компаний Texas Pacific Group, Matlin Patterson и итальянского Mediobanca, «Аэрофлот», возможно, будет вынужден переплатить. По мнению Дмитрия Уголкова, вся Alitalia может быть оценена в \$2 млрд (сегодня ее капитализация составляет около \$1,83 млрд). Таким образом, продающийся пакет потянет минимум на \$600 млн.

Впрочем, партнер «КМ-холдинг» Александр Мавроди приводит иные расчеты. По его мнению, при показателе EBITDA \$180 млн реальная цена всего итальянского перевозчика — лишь \$540 млн. Дело в том, что Alitalia уже четвертый год демонстрирует убытки, причем в 2006 году они составили ровно такую же сумму — \$540 млн.

При этом есть сложности, с которыми менеджская команда Валерия Окулова не сталкивалась никогда. Например, в случае выигрыша ей придется общаться с профсоюзом Alitalia. Недовольные стремлением нынешних акционеров минимизировать издержки за счет сокращений штата, сотрудники регулярно устраивают забастовки. И в минувшем году это обошлось авиакомпании в \$130 млн, не говоря уже о репутационных издержках. В том числе и поэтому пассажиры все чаще выбирают услуги перевозчиков low cost вместо дорогой и непредсказуемой Alitalia. А опыта настоящей конкуренции с западными дискаунтерами у «Аэрофлота», кстати, тоже нет: их маршрутов в России немного. В Италии же возможность бороться с бюджетными перевозчиками гарантирована. □

* В абонентскую плату включены: неограниченное количество исходящих вызовов на номера абонентов МТС-твоего региона и пакет исходящих минут на номера абонентов остальных операторов фиксированной и сотовой связи региона при условии нахождения абонента в домашней сети. На правах рекламы.



тариф

MAXI

ТЫ ВСЕГДА НА ВЫСОТЕ

БЕЗЛИМИТНОЕ ОБЩЕНИЕ с абонентами МТС*,
пакет местных вызовов, а также пакет SMS и GPRS-Интернет

ЗА РАЗУМНЫЕ ДЕНЬГИ



059076, подробности на www.mts.ru

ЗОЛОТЫЕ СЛОВА

Сергей Шаталов,
замминистра
финансов



Цены на сигареты в ближайшие три года будут увеличиваться примерно на 20% в год

Чиновник сообщил, что цены на дешевые сигареты за прошлый год выросли с 6–6,5 руб. до 8 руб. за пачку, в связи с чем с удовлетворением отметил снижение доли таких сигарет в общем потреблении. Связано это с ростом народного благосостояния или с переходом небогатых курильщиков на самосад, не указывалось. Минфин в любом случае ничего не теряет: убыль курильщиков компенсируется ростом акцизов.

Алексей Гордеев,
министр
сельского
хозяйства



Многие сельхозземли не используются по назначению или вообще выбыли из сельхозоборота, а ответственности за это никто не несет

Чтобы обнаружить эту тенденцию, не обязательно быть министром и даже не нужно далеко выезжать из Москвы — достаточно нескольких километров от МКАД. Немалая часть новых строительных объектов стоит на землях, до сих пор считающихся совхозными, хотя этот бизнес зачастую не имеет к сельскому хозяйству никакого отношения.



Россиянам теперь приходится запускать не только ракеты, но и бюджетные модели Volkswagen

Вопреки устоявшимся на автомобильном рынке обычаям на ключевой пост в «Фольксваген групп Рус» снова назначен не экспат, а российский менеджер. **ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ**

Автомобильная ассимиляция

Руководить маркой Volkswagen в России с 1 мая будет Денис Петрунин. До этого он работал в «Северсталь-авто» главой департамента по продаже импортируемых автомобилей — Fiat и SsangYong, а еще раньше отвечал за маркетинг и развитие дилерской сети в российском офисе BMW.

Денис Петрунин уже второй россиянин в топ-менеджменте российского офиса Volkswagen. Первым стал Оскар Ахмедов: он возглавлял российское подразделение Audi, а прошлой осенью был назначен на пост управляющего директора всей «Фольксваген групп Рус» и получил в подчинение трех иностранных коллег — руководителей марок Volkswagen, Audi и Skoda в России. Других случаев, когда местные менеджеры выходили на столь высокие посты, в России еще не было. Опыт Ахмедова, за время руководства маркой Audi поднявшего продажи в 100 раз, показывает, что россиянину вполне по силам руководить немецкой автомобильной маркой. И, по словам Ахмедова, именно по его приглашению Петрунин и перешел в Volkswagen.

На новой должности Петрунин сменил Ханса-Дитера Келлера, который займет пост управляющего директора Volkswagen в Дубае. Келлер заявлял, что планирует втрое повысить продажи, для чего намеревался расширить дилерскую сеть. «К 2009–2010 годам мы хотим иметь в России примерно 110 дилеров», — говорил он **СФ** около полугода назад. Однако за это время число дилеров удалось увеличить лишь с 45 до 51, то есть темпы прироста оказались почти вдвое ниже заявленных. Петрунину, возможно, удастся ускорить процесс: он уже строил дилерскую сеть BMW, да и в «Северсталь-авто» действовал успешно: «За прошлый год число дилеров Fiat с нуля выросло до 25», — рассказывает руководитель департамента маркетинга «Северсталь-авто» Даниил Проскурин.

Помимо расширения дилерской сети новому руководителю марки придется запускать продажи созданной специально для развивающихся автомобильных рынков бюджетной модели на базе Volkswagen Polo, которую будет собирать строящийся в Калужской области завод. Эта задача может оказаться даже более сложной: Volkswagen уже пытался вывести на российский рынок бюджетную модель Pointer, однако продать удалось лишь около 1000 машин, и продажи были свернуты. «Дилеры, с которыми я общался, считают, что Петрунин справится», — говорит руководитель проекта Auto-dealer.ru Олег Дацкив. Здесь также пригодится опыт Fiat: в 2006 году эту марку в России пришлось фактически перезапускать. □

КТО КОГО

Мочить в магазине

Компания «Висма» реанимирует марку «Vita. Эссендуки». По планам, ее продажи должны вырасти за год на 200–300%. Частично в этом поможет главный конкурент — «Вимм-Билль-Данн». **текст: влад гринкевич**

Брэнд «Vita. Эссендуки» появился четыре года назад, однако вскоре руководство «Висмы» решило сосредоточиться на брэнде «Архыз». «В то время эта позиция казалась неинтересной из-за большого числа конкурентов», — поясняет решение владелец «Висмы» Валерий Герюгов («Эссендуки» выпускались не менее чем десятком компаний). По итогам 2006 года объем продаж «Vita. Эссендуки» не превышал 1,2 млн л. Для сравнения: «Архыза» (также продвигается под суб-брендом Vita) было продано свыше 12 млн л, и на его долю, по данным «Бизнес Аналитики», в третьем квартале 2006 года приходилось 4,3% московского рынка минеральной и питьевой воды в денежном выражении.

Сегодня производителей «Эссендуков» меньше не стало — по данным «Висмы», их сейчас 38. Наиболее популярны «Эссендуки» от «ВБД» — примерно 2,4% московского рынка. Однако Валерий Герюгов заявил, что теперь у его компании «появились инструменты», которые позво-

лят за год увеличить продажи «Эссендуков» в три-четыре раза, а через три года марка займет в России 2–3% рынка. Как пояснила директор по маркетингу «Висмы» Наталья Селезнева, был проведен ребрендинг — в частности, изменена этикетка. Новые «Vita. Эссендуки» станут продаваться в бутылке 0,5 л (розничная цена 25–27 руб.) и в ПЭТ-бутылке 1,25 л (32–34 руб.).

Такое позиционирование означает, что конкурировать марке «Vita. Эссендуки» придется прежде всего с продукцией ВБД. «У воды ВБД есть сложившаяся лояльная аудитория, и мне непонятно, что заставит этих людей переключиться на другой продукт», — рассуждает начальник управления продажами ОАО «Нарзан» Сергей Егоркин. По мнению Сергея Рыбака, менеджера по корпоративным отношениям компании GG&MW (основной владелец торговой марки «Боржоми»), благодаря схожести продуктов успех сведется к формированию лучшей команды торговых представителей. Что подтверждают и в самой «Висме»: по словам Натальи Селезневой, главная ставка будет сделана на уже существующую систему дистрибуции «Архыза», и рекламной поддержки брэнда «Vita. Эссендуки» не будет минимум год.

«Нет смысла рекламировать продукт, пока покупатель не может купить его в ближайшем магазине», — говорит она. Впрочем, как отметил Сергей Рыбак, в ближайшее время это и не нужно: «Висма» спокойно сможет воспользоваться плодами рекламных усилий ВБД. □

Правительство Москвы намерено перевести столичных девелоперов с натуральной схемы расчетов на денежную. Те в ответ пугают очередным скачком цен. **текст: ольга шулакова**

Расчет начат

На прошлой неделе мэр Москвы Юрий Лужков объявил о разработке постановления, согласно которому со следующего года доля города в строящихся коммерческих объектах будет выплачиваться не квадратными метрами, а живыми деньгами.

Переход на новую систему расчетов вызван необходимостью. Например, по оценке компании «Капитал групп», доля города в ее бизнес-центрах в центре Москвы достигает 50%. «Трудно построить качественный бизнес-центр, имея под одной крышей столь разных владельцев», — замечает Алексей Белоусов, коммерческий директор «Капитал групп». — Уже сейчас зачастую приходится договариваться с городом о выкупе его доли».

Куда направить полученные средства, мэрия найдет: согласно проекту еще одного постановления, все земли, освобождающиеся после вывода предприятий, пойдут под городской заказ. Всего по генплану Москвы к 2020 году из 20 тыс. га промзон под застройку планируется передать около 6 тыс. га.

По данным главы столичного стройкомплекса Владимира Ресина, из построенных в 2006 году

5,3 млн кв. м жилья на муниципальное пришлось 1,8 млн кв. м, или 34%, а в этом году его доля должна вырасти до 46%; то есть мэрия намерена построить 2,3 млн кв. м при общих объемах строительства 4,8 млн кв. м. Аналогичного прогресса мэрия хочет добиться и на рынке офисов — нынешний дефицит офисных площадей в городе мэр оценил в 7 млн кв. м. При этом, по данным Colliers International, пока (без учета новых планов мэрии) всей коммерческой недвижимости в 2008 году в Москве планируется построить лишь 1,75–2 млн кв. м.

Однако, по словам участников рынка, намерение дать потребителям доступное жилье и офисы в реальности может привести к противоположным результатам. «Забирая долю деньгами, а не площадями, мэрия, скорее всего, увеличит поступления в бюджет от коммерческих проектов», — считает руководитель отдела по работе с корпоративными клиентами Jones Lang LaSalle Андрей Постников. Дело в том, что вопрос о методике расчета доли города до сих пор открыт. «Если город вместо действующей методики перейдет к рыночным оценкам, затраты девелоперов могут даже возрасти. В результате благая инициатива приведет к новому росту цен», — убежден Алексей Белоусов. □



Московское правительство собирается отделить свои квадратные метры от чужих

три вопроса

Андрей Морозов, инвестиционный управляющий Cisco Systems по России и СНГ, рассказал, зачем Cisco приняла участие в покупке около 20% интернет-магазина Ozon.



«Секрет фирмы»: Откуда у вендора ИТ-оборудования интерес к венчурным инвестициям в России?

Андрей Морозов: Cisco Systems уже более 12 лет занимается венчурными инвестициями на своей домашней территории — США. Два года назад компания решила сделать упор на развивающиеся рынки и открыла инвестиционные подразделения в Израиле, Китае и Индии. Общая сумма инвестиций за последние 10 лет составила \$10 млрд.

СФ: Вместе со своими партнерами, фондами Holtzbrick Ventures и Index Ventures, вы суммарно заплатите за акции Ozon \$18 млн. А сколько собираетесь заработать?

АМ: Типичная доходность от инвестиций в венчурные проекты составляет 15–30% годовых.

Инвестиции в Ozon не исключение. Если через три-пять лет Ozon выйдет на оборот 100 млн евро (что реально), цена компании может достигнуть 300 млн евро.

СФ: К чему еще присматривается Cisco в России?

АМ: Думаю, покупка Ozon не последняя сделка даже в этом году. Лимита на инвестиционную активность в России у Cisco нет.



Райффайзенбанк пополнил свои ряды менеджером с необычной должностью

Перед грядущим обязательным раскрытием эффективных ставок по кредитам Райффайзенбанк Австрия решил привести в порядок продуктовую линейку, для чего нанял специального человека. **ТЕКСТ:** дмитрий лисицин

Тарифный надзиратель

В конце апреля Райффайзенбанк введет должность куратора по структурированию банковских продуктов (pricing leader) — ее займет нынешний управляющий директор розничного подразделения Банка Москвы Дмитрий Солодов.

Новый менеджер будет руководить тарифной политикой банка, в частности займется структурированием всей его продуктовой линейки. Раньше разработкой продуктового ряда занималось сразу несколько подразделений: маркетологи, сейлз-менеджеры и т. д. Теперь эти процессы будет курировать один человек.

В самом Райффайзенбанке говорят, что эта должность стандартна для любого западного банка и ее введение — рядовое событие. «В назначении Солодова нет никакого тайного замысла», — заявил источник **СФ** в банке. — Просто в результате расширения линейки продуктов встала необходимость централизации формирования тарифной сетки».

Появление подобной должности именно сейчас может быть целесообразно в связи с введением с 1 июля обязательного раскрытия эффективной ставки по кредитам. «Наиболее остро проблема структурирования ставок по кредитам стоит для банков, применявших скрытые комиссии», — говорит директор департамента маркетинга розничного бизнеса НОМОС-банка Анна Панкратова. «Для такого резкого изменения в формировании тарифов банку нужен человек, который бы заранее структурировал продукты по степени выгодности», — говорит зампред правления Русь-банка Валерий Кардашов.

Райффайзенбанку такой функционер, вероятно, понадобился и для того, чтобы облегчить слияние с Импэксбанком. «Тарифы могут отличаться друг от друга даже в разных филиалах банков», — говорит Валерий Кардашов. — Наверняка Солодова пригласили, чтобы он для начала свел воедино продуктовую линейку Импэксбанка с его обширной региональной сетью».

Впрочем, есть и еще одна версия: переход Солодова с высокой позиции в Банке Москвы на должность куратора с неопределенным статусом в розничный департамент Райффайзенбанка выглядит довольно странно. Однако ранее он работал в Банке Москвы под началом нынешнего руководителя розничного подразделения Райффайзенбанка Романа Воробьева. «Кажется, Воробьев придумал эту должность, чтобы перетасщить из Банка Москвы старого товарища и усилить свое влияние в банке», — говорит бывший топ-менеджер Райффайзенбанка, пожелавший остаться неназванным. □

«Тройка Диалог» добралась до Европы: создала фонд, инвестирующий в активы западных компаний. Вскоре за границу устремятся и другие УК. ТЕКСТ: юлия гордиенко

Европу впрягли в «Тройку»

На прошлой неделе «Тройка Диалог» объявила о создании Troika Europe Fund, который будет инвестировать средства в ценные бумаги европейских компаний, входящих в индекс MSCI Europe. Фонд с капиталом 100 млн евро рассчитан на состоятельных вкладчиков: пока минимальная сумма инвестиций — 100 тыс. евро, впоследствии компания собирается снизить ее до 50 тыс. евро.

Покупать иностранные ценные бумаги российские инвесторы хотели всегда. Однако до последнего времени из-за особенностей валютного регулирования профучастники российского рынка ценных бумаг не могли предоставлять своим клиентам такие услуги. «Конечно, гражданин России мог получить разрешение ФКЦБ (сейчас ФСФР) на покупку внешних бумаг еще со времен перестройки, — вспоминает Николай Кутузов, директор по работе с крупными частными клиентами «Тройки Диалог». — Но это всегда оставалось сложной процедурой, абсолютно неоправданной для простых инвестиций».

В 2004 году паи 14 фондов, инвестирующих в акции финских, китайских, индийских и других иностранных компаний пыталась предложить в России финская компания FIM Group. Однако вскоре ей пришлось свернуть эту деятельность — как раз из-за того, что механизм таких продаж не был описан в законе. Более свободно предоставляли подобные услуги общие фонды банковского управления (ОФБУ), не попадающие под регулирование рынка ценных бумаг. Кроме того, некоторые крупные банки выходили из положения, открывая значимым клиентам счета в аффилированных зарубежных банках. «Разумеется, для российского миллиардера можно придумать сто способов инвестиций в западные ценные бумаги. Но каждый раз это будут индивидуальные схемы», — говорит Кутузов.

С января 2007 года ситуация изменилась: вступившая в силу новая редакция закона о валютном регулировании сняла ограничения на движение капитала. Несмотря на то, что в соответствии с законом еще не приведены другие документы, регулирующие деятельность УК, брокеров, депозитариев (по подсчетам Кутузова, на это уйдет как минимум еще один год), «Тройка Диалог» восприняла это как сигнал к действию. Еще год назад компания

провела исследование и выяснила: среди инструментов, в которые клиенты хотели бы инвестировать свои средства, чаще всего назывались акции европейских компаний.

Новый фонд полностью принадлежит зарегистрированному в Ирландии Troika Investment Fund, однако управлять им «Тройка» будет не сама, а совместно с немецкой Union PanAgora Asset Management. «Управлять фондом из Москвы нецелесообразно», — считает генеральный директор УК «КИТ финансы» Владимир Кириллов. «Привлечение дополнительного советника — обычная практика, — комментирует ситуацию директор по продажам UFG Asset Management Оксана Кучура. — Как правило, в таких случаях компании делят между собой вознаграждение. На основного советника (здесь это «Тройка Диалог») возлагается привлечение денежных средств, а на субсоветника — полное управление». Николай Кутузов подтвердил, что технически инвестирование будет проводить именно PanAgora, а «Тройка» — ее контролировать. Контроль реализуют просто. «Если два квартала подряд они пока-

жут не устраивающие нас результаты, мы поменяем их на другую компанию», — говорит он.

В «Тройке» утверждают, что отобрали компанию в результате серьезного конкурса — однако, по мнению других участников рынка, вряд ли в нем участвовали лидеры рынка. «„Тройка Диалог“ — сильный бренд для России, но для западных игроков она, скорее всего, не является таковым», — считает Владимир Кириллов. — Поэтому им оказалось проще договориться с небольшой компанией: 10 млрд евро, находящиеся под управлением PanAgora Asset Management, — по европейским меркам очень небольшая сумма».

В ближайшее время создание таких фондов может стать тенденцией на российском рынке. «Управляющим компаниям выгодно предлагать клиентам максимально широкий спектр услуг», — поясняет Оксана Кучура. Сейчас фонд объемом \$30 млн уже есть у УК «Атон-менеджмент». А к началу лета продавать подобные инструменты начнет «КИТ финансы»: его клиенты получат возможность инвестировать более чем в 120 фондов компании Fortis. □

В «Тройке» утверждают, что отобрали компанию в результате серьезного конкурса, однако участники рынка полагают, что вряд ли к тендеру привлекались лидеры рынка



«Тройка Диалог» создала еще один канал выведения российских денег за границу



Deutsche Bank решил заниматься в России не только финансами, но и строительством

Deutsche Bank и австрийская Strabag пошли в России на уникальный эксперимент — создали совместное предприятие для работы на рынке недвижимости. ТЕКСТ: ольга шулакова

Московский аншлюс

Проблем с привлечением инвестиций в российскую недвижимость нет — качественные объекты для вложения денег уже стали дефицитом.

Поэтому Deutsche Bank, менее месяца назад заявивший о намерении инвестировать в российскую недвижимость \$1 млрд, не решился в одиночку бороться за рынок и прибегнул к связям своего давнего партнера — австрийской строительной компании Strabag. На прошлой неделе компании объявили о создании на паритетных началах совместного предприятия DB Development. По словам генерального директора российского офиса компании Strabag Александра Ортенберга, ранее в Европе не было примеров столь крупных объединений банка и строителя.

Deutsche Bank уже участвовал в финансировании строительства в России и на Украине — например, в марте 2007 года предоставил \$600 млн на реконструкцию гостиницы «Москва». Его российские активы на 1 января 2007 года оценивались в 39,6 млрд руб. Австрийская строительная компания Strabag с оборотом более \$10 млрд выступала генподрядчиком ряда крупных российских проектов, в числе которых бизнес-центр «Северная башня», финансировавшийся компанией «Северсталь».

За 15 лет работы Strabag сумела стать одной из крупнейших генподрядных организаций на московском рынке, и Deutsche Bank намерен воспользоваться связями застройщика. «У нас уже есть успешный опыт сотрудничества — например, на участие Deutsche Bank в реконструкции гостиницы «Москва» в немалой мере повлиял тот факт, что генподрядчиком выступала именно наша компания», — объяснил **СФ** выбор банка Александр Ортенберг. В дальнейшем СП намерено увеличить размер вложений до нескольких миллиардов долларов.

Первым проектом компании станет строительство многофункционального комплекса Four Seasons площадью 80 тыс. кв. м на Софийской набережной. Deutsche Bank предоставит DB Development кредит на строительство комплекса в размере \$350 млн. «Это те же самые деньги, о вложении которых в российскую недвижимость мы заявляли ранее. Только часть из них будет выделяться в рамках СП, а часть — напрямую», — пояснил **СФ** директор департамента недвижимости Deutsche Bank Виктор Макшанцев.

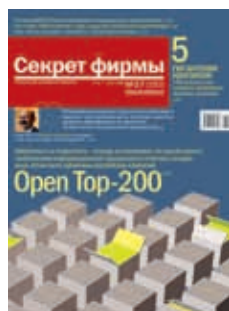
Это первый случай, когда западный застройщик будет не только подрядчиком, но и соинвестором. «СП — необходимость, мы хотим реализовать с Deutsche Bank целый ряд крупных проектов, причем в некоторых будем также участвовать финансово», — рассказал Алек-

сандр Ортенберг. По словам Макшанцева, в ближайшие два-три года портфель проектов СП превысит 1 млн кв. м жилой и коммерческой недвижимости в Москве, Санкт-Петербурге и других городах-миллионниках.

Партнеры говорят о возможности появления СП Deutsche Bank и Strabag и в других странах СНГ и Европы. Однако есть мнение, что необходимость подобного решения очевидна прежде всего для России, где в одиночку у западных инвесторов мало шансов. «Инвестиции обычно делаются через российских девелоперов, которые уже обеспечивают доступ к новым объектам и сопровождение инвестиционного проекта», — считает директор департамента оценки и аналитических исследований Becar Commercial Property SPb Игорь Лучков. В России структуры Deutsche Bank уже имеют похожий опыт: год назад фонд Deutsche Bank Real Estate договорился о создании совместного предприятия с петербургским холдингом RBI — партнеры уже реализуют элитные дома в центре Санкт-Петербурга. Впрочем, и в этот раз создатели DB Development не намерены полностью отказываться от услуг россиян: по словам Виктора Макшанцева, компания пока не планирует действовать самостоятельно, а собирается лишь частично входить в капитал новых проектов. □

«Мы устали от разговоров о том, что в BBDO кризис».

СФ №27 /2006, стр. 20–23



На прошлой неделе медиаагентство OMD MD & PHD Group, подразделение группы BBDO, лишилось еще одного крупного клиента — компании Pepsi Bottling Group (PBG). В BBDO уверяют, что были готовы к потере. **ТЕКСТ:** дарья черкудинова

Обезвоживание OMD

В прошлом году OMD MD & PHD Group (входит в состав группы BBDO, является частью Omnicom Media Group) рассталось с бюджетами «Лебедянского»: по официальной версии, производитель соков был недоволен тем, что агентство обслуживает его конкурента компанию PepsiCo. Теперь OMD MD & PHD Group лишилось и этого производителя напитков — его медиаобслуживанием отныне будет заниматься другое агентство холдинга Omnicom — Optimum Media OMD, входящее в группу DDB Russia. У BBDO останется лишь разработка креатива.

Алексей Гончаренко, исполнительный директор компании Minale Masterbrand, уверен: нет ничего удивительного в том, что одни подразделения группы работают лучше, другие — хуже. «Если смотреть на это событие как на очередное в цепи провалов OMD MD & PHD Group, оно настораживает, стоит задуматься об эффективности юнита. С другой стороны, само по себе оно не кажется мне особенно значительным, ведь Pepsi осталась в периметре группы», — считает Гончаренко.

PepsiCo — один из крупнейших рекламодателей на российском рынке: согласно информации TNS Gallup Media, по итогам второго квартала 2006 года компания входит в топ-10 рекламодателей по категориям «телевидение» и «кино» — эксперты оценивают ее ежегодный российский рекламный бюджет в \$30 млн. **Дмитрий Бартенев**, президент OMD MD & PHD Group, считает: уход PBG из числа клиентов агентства — следствие проблем, с которыми компания столкнулась в 2005 году, когда от ее услуг отказались Avon, Wrigley, SABMiller, Mars Inc. и «Вымпелком». В компании тогда заявляли, что все эти потери — лишь случайные совпадения, но признавали, по крайней мере, одну проблему — текучку кадров, которая в менеджерском со-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Проблемы с клиентами у группы BBDO — первопроходца на российском рынке медиаагентств — начались в 2005 году. Компания, чья выручка в России превышала \$300 млн, потеряла \$50 млн оборота, когда от нее ушли крупнейшие клиенты — Wrigley и SABMiller; а в 2006 году свои медиабюджеты из BBDO вывели Avon и «Лебедянский». В агентстве разработали антикризисный план, однако пока группа лишь вошла в Орега (закупочный клуб, объединяющий медийные агентства холдинга Omnicom) и разработала продукт Omnicom OMD Metrics, рассчитывающий эффективность рекламы как инвестиций.



В BBDO прощаются со старыми клиентами и ждут новых менеджеров

ставе доходила до 20% в год. Кончилось все тем, что эксперты французской консалтинговой компании Resma в рейтинге конкурентоспособности российских сетевых медиаагентств, составленном на основе работы с января 2005 года по август 2006-го, присудили BBDO низшую оценку — C, хотя в предыдущем рейтинге группа получила высший балл A.

Бартенев заявил, что OMD MD & PHD Group уже разработало долгосрочную стратегию развития компании, предполагающую прежде всего усиление менеджерской команды. И в конце 2006 года

BBDO уже удалось привлечь двух новых крупных клиентов: OMD MD & PHD Group заключило контракты на медиаобслуживание марок Mercedes-Benz и Hugo Boss. Однако, как признал сам Бартенев, результаты новой стратегии станут полностью заметны только в 2008 году. Очевидно, у PepsiCo нет возможности целый сезон ждать прихода новых менеджеров — и она предпочла партнеров BBDO по холдингу.

Впрочем, как утверждает Бартенев, новая стратегия компании создавалась с учетом рисков, связанных с уходом PBG. **СФ**

Как бороться с пиратством

Не секрет, что, например, 80% музыкальных компакт-дисков и 95% контента, продающихся через интернет, приходится на долю пиратов. Неудивительно, что ради сохранения своих прибылей легальные производители используют самые разные методы.



№ 1 Фокус ФАИРа. В начале апреля процессинговая компания ChronoPay, предоставляющая услуги безналичного расчета 95% музыкальных магазинов Рунета, перестала обслуживать сайты mp3spy.ru, mediadome.ru, alltunes.com и другие. Все эти ресурсы входят в Российское общество по мультимедиа и цифровым сетям (РОМС). Тогда как на рынке существует альтернативная организация — Федерация правообладателей по коллективному управлению авторскими правами (ФАИР). И именно она заявила, что все ее участники будут отчислять 50% своей прибыли правообладателям. Кроме того, ФАИР, в отличие от РОМС, отношения с которым ChronoPay разорвала, согласилась провести финансовый аудит. Благородная инициатива может стоить ChronoPay недополученного \$1 млн в год. Но сами правообладатели жертву не оценили. Для них это похоже не на борьбу с пиратами, а на дележ рынка «между двумя пиратскими организациями» — ФАИР и РОМС. □

№ 2 Зачистка улиц. Незадолго до этого свою лепту в борьбу с пиратами внесло российское правительство. В конце марта 2007 года оно запретило продавать диски с программным обеспечением и базами данных в палатках и на лотках, поскольку 90% ассортимента этих торговых точек составляет пиратская продукция. Впрочем, история свидетельствует, что инициатива вряд ли помешает нечистым на руку коммерсантам. Еще в 2004 году аналогичное постановление вышло применительно к носителям с музыкой и кино. Но при попустительстве стражей порядка развалы с пиратскими DVD и mp3-дисками до сих пор существуют у каждой станции метро. □

№ 3 Лазер против пирата. Компания Nemiroff с 2002 года защищает свою водку от подделок с помощью лазера. Потратив \$1 млн, Nemiroff освоила технологию нанесения даты изготовления продукта на горлышко и колпачок бутылки таким образом, чтобы цифры располагались строго одна под другой. Компания не учла, что покупатели водки не привыкли верить безукоризненную геометрию цифр. В 2007 году украинский производитель потратил еще \$6,6 млн, оснастив оригинальные бутылки более зримым ориентиром — колпачком-детектором, на котором после первого открытия бутылки появляется красное кольцо. □

№ 4 Кино в законе. В июне 2006 года киностудии «Мосфильм» и «Ленфильм» выиграли тянувшийся четыре года процесс против американской компании «Дом книги „Санкт-Петербург“». Она распространяла на территории США фильмы из золотой коллекции российских киностудий, не имея на это прав. Всего в деле фигурировали 383 кинокартины. По американским законам максимальная сумма компенсации может составить \$19 млн. Но до сих пор она так и не определена: идет «процесс розыска имущества ответчика». □

№ 5 Игра на понижение. Производители компьютерных игр решили действовать более масштабно. Еще после кризиса 1998 года они снизили цены таким образом, что лицензионные диски оказались дороже пиратских в среднем в полтора раза (см. материал на стр. 38). В итоге доля «левых» производителей сократилась вдвое. Компания «Акелла» решила распространить опыт на справочники, выпустив несколько дисков по \$10–12 за штуку. Но в этом сегменте рынка глобальная ценовая революция не удалась: причина в большей трудоемкости продукта. Сегодня, например, в рознице лицензионный диск Kaspersky Internet Security 6.0 стоит 1950 руб., тогда как его пиратский аналог — около 150 руб. □



версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

Вполне возможно, что весь сыр-бор разгорелся прежде всего из-за газа. Точнее, из-за компании «Росукрэнерго», которая уже не первый год поставляет «голубое топливо» на Украину»



Несвоевременный Майдан

Призраки «оранжевой революции» опять бродят по Украине. Опять тезки Виктор Ющенко и Виктор Янукович занялись перетягиванием жовто-блакитного каната на радость пассионариям с Майдана.

И хотя руководство российского МИДа отказывается связывать нынешние киевские события с двусторонними отношениями России и Украины в области энергетики, вполне возможно, что весь сыр-бор разгорелся прежде всего из-за газа. Точнее, из-за компании «Росукрэнерго», которая уже не первый год поставляет «голубое топливо» в бывшую братскую республику.

Примечательно, что очередной политический кризис случился на Украине не буквально накануне так, впрочем, и не состоявшегося визита Ющенко в Россию. Украинский президент собирался встретиться с Владимиром Путиным главным образом для того, чтобы поставить крест на «Росукрэнерго». «Мы должны иметь прямые отношения на уровне государственных хозяйствующих субъектов по поставкам российского газа в Украину», — объяснял позицию своего шефа главный внешнеполитический советник Ющенко Александр Чалый. Но президентская инициатива была, мягко говоря, прохладно встречена кабинетом министров, возглавляемым Виктором Януковичем. Оппоненты Ющенко сочли предложение о переходе к прямым газовым контрактам провокацией, «целью которой служит повышение цены на газ на Украине».

Впрочем, не секрет, что украинский премьер тесно сотрудничает с совладельцем группы System Capital Management Ринатом Ахметовым. А этот украинский миллиардер в последнее время заметно активизировал контакты с «Газпромом», чьей дочерней компанией и является «Росукрэнерго». Лишнее тому подтверждение — недавний переход экс-капитана принадлежащего Ахметову футбольного клуба «Шахтер» Анатолия Тимощука в «газпромовский» «Зенит». За одного из лучших своих игроков украинский олигарх получил \$20 млн. И, согласно сообщениям СМИ, половина трансфертной стоимости Тимощука будет оплачена российским газом.

В свою очередь, инициатором «газовой смуты» стал секретарь совета национальной безопасности и совладелец «Индустриального союза Донбасса» Виталий Гайдук. Причем ИСД якобы даже договорился с новым руководством Туркмении о создании альтернативного «Росэнерго» консорциума. Более того, у Гайдук могут найтись союзники и в России. В разгар борьбы за титул «преемника» политические конкуренты председателя совета директоров «Газпрома» первого вице-премьера Дмитрия Медведева не упустят шанса, чтобы ослабить позиции одного из фаворитов. Другое дело, что украинский кризис на руку не столько российским «кандидатам в преемники», сколько сторонникам «третьего срока» для Владимира Путина. Ведь с их точки зрения Майдан — наглядное подтверждение издержек, связанных с передачей власти. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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

Наша марка известна всем.

Подписка через редакцию это

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: с помощью платежной системы Яндекс.Деньги; пластиковыми картами; по подписным скретч-картам; через отделения Сбербанка РФ (действует гибкая система скидок для постоянных подписчиков и при оплате до 1 мая).

* Цены в рублях с учетом НДС, действительны при оформлении подписки сроком с 01.07.2007 по 31.12.2007

реклама

Коммерсантъ

Власть

ДЕНЬГИ

Секрет фирмы



Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»

Аналитический еженедельный журнал «Коммерсантъ Власть»

Экономический еженедельный журнал «Коммерсантъ Деньги»

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»

Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот»

Твердость в каждом знаке. Авторитетное издание для деловых людей. Достоверно, оперативно и объективно о событиях в бизнесе, политике, обществе, культуре и спорте. Все главные новости. Регулярные спецпроекты.

Власть может все. Технологии и секреты власти в России и во всем мире.

Все ценности жизни без купюр. Основные тенденции и главные проблемы российской и мировой экономики. О том, как заработать, сохранить, приумножить и потратить.

Технологии успешного бизнеса. Удачный и неудачный опыт компаний, лучшие сделки, оригинальные решения, красивые идеи и актуальные проблемы бизнеса. Все, что должен знать руководитель компании, чтобы уверенно вести ее к успеху.

Паехали! Глянцевый журнал о том, что автомобиль в России – больше, чем автомобиль.

Специальные предложения:

¹ Пакет «Коммерсантъ Плюс» дает возможность подписаться на несколько изданий по льготной цене. Пакет представлен в двух вариантах: газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Секрет фирмы» (доставка по Москве); журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Секрет фирмы».

² При оформлении *полугодовой* подписки на любое из изданий — 1 месяц в подарок (действительно до 15.05.07г. при подписке через редакцию).

Коммерсантъ



Чтобы оформить подписку

для физических лиц

Заполните квитанцию об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка РФ, отправьте квитанцию об оплате вместе с подписным купоном в редакцию для своевременного оформления подписки.

e-mail: podpiska@kommersant.ru
факс: (495) 721-90-77

Подписка оформляется с 1-го числа следующего месяца при условии поступления денег на расчетный счет редакции до 20 числа текущего месяца.

для юридических лиц

Оформить счет на оплату для юридических лиц можно по телефону 8-800-200-25-56 (звонок бесплатный из любого региона РФ) или (495) 721-28-82, на официальном сайте www.kommersant.ru

Доставка изданий по Москве осуществляется по Вашему выбору: почтовая или курьерская; доставка в другие регионы РФ заказной бандеролью.

125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

Стоимость подписки на 2е полугодие*

	Москва	Регионы
«Коммерсантъ»	2046	—
«Коммерсантъ Власть»	495	1069,20
«Коммерсантъ Деньги»	676,50	1273,80
«Коммерсантъ Автопилот»	446,16	580,80
«Секрет фирмы»	768,90	1326,60
«Weekend»	755,70	—
«Коммерсантъ Плюс» (Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Секрет фирмы)	3608,22	—
«Коммерсантъ Плюс» (Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Секрет фирмы)	1724,58	2283,60

Подписной купон срок подписки с 1 июля по 31 декабря 2007 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ почта
☐ курьер
☐ заказная бандероль

Редакция оставляет за собой право изменить вид доставки по причинам, от нее не зависящим, предварительно уведомив подписчика.

Извещение

ИНН 7726311979, КПП 772601001

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810538040106255

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, **ОКПО** 38967489

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

Квитанция

ИНН 7726311979, КПП 772601001

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810538040106255

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, **ОКПО** 38967489

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя



AP

частная практика

ВЫЖИВАНИЕ

 амбиции → с28
 реструктуризация → с34
 конкуренция → с38

КОМПАНИЯ ROLSEN, ЗАДУМАННАЯ КАК СБОРЩИК ТЕЛЕВИЗОРОВ ДЛЯ LG, ВЫРОСЛА В САМОСТОЯТЕЛЬНЫЙ БИЗНЕС: ПОСТРОИЛА СОБСТВЕННЫЙ БРЭНД, ВЫКУПИЛА ПРАВА НА МАРКУ «РУБИН», А НЕДАВНО ЗАВЕРШИЛА СТРОИТЕЛЬСТВО ЗАВОДА. ВОПРОС ЛИШЬ В ТОМ, ЧТО ТЕПЕРЬ НА НЕМ ВЫПУСКАТЬ.

Коварная трубка

текст:

ольга шулакова

Rolsen Electronics существует в России в двух ипостасях. С одной стороны, компания владеет брендами на рынке телевизоров: Rolsen и «Рубин». С другой — предоставляет владельцам других марок услуги по контрактной сборке на своих мощностях в Калининграде.

О калининградском производстве Rolsen вице-президент компании **Ансельмо Янг** говорит с гордостью. Как-никак крупнейший по проектной мощности в России завод, позволяющий выпускать 3 млн телевизоров в год. В феврале 2007 года Rolsen завершила перенос на территорию этого благоприятного с точки зрения налогов эксклава производственных линий воронежского «Видеофона», где выпускались телевизоры «Рубин».

По собственным оценкам компании (с которыми соглашаются опрошенные **СФ** участники рынка), с конвейера завода Rolsen сходит каждый третий телевизор из произведенных на территории России. Компания, помимо собственных марок, выпускает технику для LG и «Сокола» (под брендами «Сокол» и Akai), Hyundai.

Одна беда — мощности загружены всего на треть. LG, считающаяся основным акционером российско-корейского предприятия Rolsen, осенью 2006 года запустила собственную линию по сборке ЖК-

телевизоров в Подмоскowie. Планирует открыть самостоятельное производство ЖК-панелей в России и Samsung. Телевизоры Philips, также некоторое время выпускавшиеся на мощностях Rolsen, теперь собирают на заводах «Телебалт» и «Балтмикст», расположенных в том же Калининграде. В начале марта «Балтмикст» объявил о контракте с Sony по производству 300 тыс. ЖК-телевизоров в год и собирается получить не менее крупный заказ от Panasonic.

Какими марками Rolsen собирается занять простаивающие линии огромного завода, теряются в догадках и партнеры, и конкуренты.

Отверточное партнерство
 ИЗНАЧАЛЬНО БЫСТРОМУ РАЗВИТИЮ бизнеса Rolsen Electronics способствовали **с23** корейские корни. Компания появилась в 1998 году как СП корейской S&W Holding и нескольких российских предпринимателей. Благодаря корейским акцио-





Крупнейший в России завод по производству телевизоров
осталось укомплектовать серьезными заказчиками

В течение года Rolsen растерял практически всех клиентов: телевизоры Thomson, TCL, Philips стали собирать на четырех существовавших к моменту создания ОЭЗ калининградских предприятиях

нерам Rolsen Electronics удалось получить контракт на сборку кинескопных телевизоров LG. Изначально они собирались на арендованных площадях, а в 2000 году Rolsen выкупил российский завод по сборке телевизионной техники «Термопласт» (ранее НПО «Электроприбор») в подмосковном городе Фрязино.

Другая жизнь Rolsen Electronics — развитие собственной торговой марки Rolsen. Первые телевизоры под этим брэндом появились в 1998 году и выпускались также на арендованных мощностях (100 тыс. телевизоров в год). По тем временам такой объем производства, по оценке самой Rolsen, составлял 3–5% российского рынка.

Локализация производства в России позволила компании сэкономить на таможенных пошлинах около 12% себестоимости и установить более низкие по сравнению с конкурирующими марками цены. Например, телевизоры Samsung продава-

лись примерно по \$300, в то время как Rolsen стоил на \$30–40 дешевле.

Очень скоро стало очевидно, что за счет одной лишь цены быстро марку раскрутить не удастся, а фрязинские производственные мощности (более 1 млн штук в год) нужно чем-то загружать. Тут-то и выручил контракт с LG — продажи этой марки в России росли куда как быстрее, чем у самого Rolsen. В 2002 году Rolsen выпустил 940 тыс. телевизоров, из них 730 тыс. — под брэндом LG.

Постепенно сборкой в России заинтересовались и другие производители: в том же 2002 году Rolsen смог получить заказы на кинескопные телевизоры от Daewoo, Funai, JVC. Впрочем, заметной доли в производстве Rolsen они не получили.

Делая ставку на одного сборщика, LG решила подстраховаться и в 2003 году выкупила у S&W Holding большую часть акций Rolsen (точная доля не сообщается). Для

расширения производства в ноябре 2003 года Rolsen через аффилированные структуры выкупила 95% акций воронежского завода «Видеофон», владеющего правами на марку «Рубин». Сделка оценивалась в сумму от \$5 млн до \$12 млн. Впрочем, права на марку «Рубин» вряд ли можно считать серьезным активом — в 2005 году, по данным РАТЭК, она заняла лишь 3% рынка.

Главным достоинством завода для Rolsen были производственные мощности. На них компания смогла расширить сборку по контракту, получив заказы от Philips, Thomson, Akai, TCL, Toshiba.

Эрогенная зона

ПРОБЛЕМЫ У КОНТРАКТНОГО БИЗНЕСА

Rolsen начались в 2005 году, когда Госдума приняла закон «Об ОЭЗ в Калининградской области», облегчающий налоговое бремя для местных предприятий. В результате в течение года Rolsen растерял почти всех клиентов: телевизоры Thomson, TCL, Philips стали собирать на четырех существовавших к моменту создания ОЭЗ калининградских предприятиях: «Телебалте», «Радиоимпорте», «Телеволне» и «Стелле плюс», — которые предлагали сборку на 8–10% дешевле, чем у Rolsen. «Решение принималось на основе элементарных экономических соображений того факта,

Если падение продаж кинескопов продолжится — а наверняка так и будет, — инвестиции Rolsen в новые разработки для старых телевизоров могут оказаться напрасными

ДОСЬЕ

КОРЕЙСКО-РОССИЙСКАЯ КОМПАНИЯ ROLSEN ELECTRONICS со штаб-квартирой в Южной Корее работает на российском рынке с 1995 года. Rolsen принадлежит завод «Видеофон» в Воронеже; кроме того, компания недавно построила производство в Калининграде. Точной информации об обороте компания не сообщает, отмечая только, что в 2006 году он превысил \$500 млн. Под маркой Rolsen в России производится более 40 моделей телевизоров с диагоналями от 14 до 34 дюймов, DVD-проигрыватели и DVD-рекордеры, плазменные панели и ЖК-телевизоры, домашние кинотеатры, кондиционеры, стиральные машины, пылесосы, СВЧ-печи, видеомагнитофоны, аудиотехника, проводные телефоны, флэш-плееры. В настоящий момент более 350 дилеров Rolsen действуют в 197 городах России.

НОУ-ХАУ

Компания Rolsen:

- инвестирует в продвижение собственной марки прибыль от контрактного производства;
- делает ставку на многофункциональность продукта (большинство компонентов встраивается в телевизоры Rolsen, а не поставляется в качестве приставки, как у конкурентов);
- сокращает затраты за счет производства части комплектующих в Корее.

РЫНОК

ТЕЛЕВИЗОРЫ ЕСТЬ У 99% РОССИЙСКИХ СЕМЕЙ, а всего в стране около 85 млн телевизионных аппаратов. Однако о насыщении рынка говорить пока рано: его емкость на протяжении последних пяти лет постоянно росла. По данным РАТЭК, ежегодный прирост продаж телевизоров в натуральном выражении составляет 10–15%. В 2003 году в России было продано 6,5 млн аппаратов, в 2004 году — около 7 млн, в 2005 году — 7,5–8 млн. При этом 70% реализованных в стране телевизоров относится к массовому сегменту (цена — до \$300). Согласно расчетам Discovery Research Group, по итогам 2005 года объем российского рынка аудио- и видеотехники в розничных ценах составил \$5,5–5,7 млрд. Лидеры роста — ЖК-телевизоры (рост продаж в натуральном выражении 3,4 раза) и DVD-проигрыватели (45%).

что руководство этих предприятий было готово соблюдать принятые в Philips стандарты качества», — объясняет мотивы перехода на калининградскую сборку директор по продажам Philips Consumer Electronics в России **Дмитрий Ерохов**.

Объемы производства Rolsen сократились с 1,5 до 1,2 млн телевизоров в год. У компании, проигрывавшей калининградским конкурентам по стоимости производства, остался лишь один способ сохранить позиции на рынке контрактной сборки — присоединиться к ним.

В конце 2005 года компания приобрела в Калининграде земельный участок площадью 3 га и сразу приступила к строительству цехов. В новый завод было инвестировано, по некоторым оценкам, \$20 млн. Первым делом туда перенесли производство марок для «Сокола» и LG.

С 2006 года фрязинская площадка была перепрофилирована под склад и сервисный центр (сейчас она и вовсе выставлена на продажу), а воронежский завод в течение 2006 года занимался только собственными брендами и новыми направлениями (бытовой и цифровой техникой).

В феврале этого года Rolsen завершила перенос сборки телевизоров в Калининград. Одна из проблем компании — слишком высокая себестоимость производства — была решена. Однако впереди Rolsen поджидало более серьезное испытание.

Вначале «могущество» Rolsen опиралось на LG. Но оно становилось все более сомнительным. Дело в том, что в Rolsen слишком поздно, только в 2006 году, научились собирать ЖК-телевизоры, а рынок «трубок» (кинескопных телевизоров) сокращается на 10–15% уже не первый год. В апреле 2005 года корейский партнер ясно дал понять, что доверять компании сборку перспективных плоских телевизоров не намерен: LG объявила о планах соорудить в Подмоскovie сразу четыре завода, потратив на них \$100 млн. В настоящий момент построен один, на нем



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



Покупателей для своих телевизоров вице-президент Rolsen Electronics Ансельмо Янг надеется найти в Европе

выпускается аудио- и видеотехника, в том числе ЖК-телевизоры, которые LG до сих пор импортировала. Взаимоотношения с Rolsen в LG комментировать отказались.

Хотя весь кинескопный бизнес LG в России остался у Rolsen, уже было очевидно, что из-за сокращения рынка потери в заказах со стороны главного партнера будут все более существенными. Но Ансельмо Янг не унывает: «Уверены, что сможем загрузить производственные мощности за счет как российских, так и экспортных заказов. Мы активно работаем не только на российском и корейском, но и на европейском рынке, и уже подписаны контракты на поставку техники Rolsen с Венгрией, Сербией, Германией». Например,

партнером Rolsen в Германии выступает сеть Media Markt.

Правда, поводов для оптимизма пока маловато — в конце 2006 года калининградские «старожилы» также открыли цеха по сборке ЖК-телевизоров, а доля экспорта марки Rolsen не превышает 5%. Впрочем, про марку Rolsen — отдельный разговор.

Вверх по лестнице, ведущей вниз

«РУССКИЕ НАЗВАНИЯ? Перспектив нет. Локальные бренды с иностранными названиями? Перспективы сомнительны», — рассуждает **Дмитрий Тиманов**, генеральный директор входящей в группу «М.Видео» ТПК «Бытовая электроника „Со-

кол»», чья марка «Сокол» (сейчас ее производство целенаправленно сокращается), как и производимый и дистрибутируемый ТПК по лицензии Akai, также собираются на мощностях Rolsen.

В последнее время российские марки телевизоров серьезно сдали позиции. Раньше они конкурировали с западными брендами в основном за счет более низкой цены, но теперь, когда мировые производители постоянно снижают цены, отечественные компании лишились этого преимущества. Если в 2003 году «Сокол», по подсчетам РАТЭК, занимал около 7,1% рынка отечественных телевизоров, а «Рубин» — 28,8%, то уже в 2005 году на долю этих марок пришлось всего по 3–4% рынка. Теряют покупателей и другие российские бренды. Так, Polar в 2003 году занимал 22,4% рынка, а в 2005 году — уже только 6%.

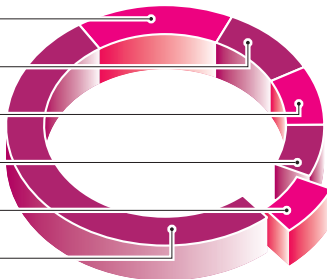
Впрочем, беда Rolsen не только в том, что компания выпускает отечественные телевизоры, но и в том, что телевизоры она делает не те. Изначально Rolsen производил под своим брендом только дешевые кинескопные модели (дешевле \$300 за штуку). Однако к 2002 году компания выпустила несколько радикально новых моделей в средней ценовой категории (\$300–800). Успех обеспечили инновации, разработанные совместно российским и корейским офисом (объем инвестиций в НИОКР превысил \$50 млн): более тонкий корпус с укороченным кинескопом, караоке, всеформатный DVD, игровые функции, система «Stop реклама», автоматически переключающаяся на другой канал при наступлении рекламного блока и возвращающаяся на просматриваемую передачу по его завершении. Добавив к этому рекламную кампанию на всех федеральных телеканалах (ежегодные затраты на продвижение составляли \$10 млн), Rolsen удалось к 2005 году нарастить объемы продаж своих телевизоров до 800 тыс. штук.

Внешне дела у компании идут неплохо. Объем производства под собственным брендом в 2006 году вырос по сравнению с 2005 годом на 20% и составил почти 1 млн штук, контрактная сборка (с учетом разового заказа от сети «М.Видео») составила 450 тыс. штук. Но основной причиной этого роста, по словам Янга, стал повальный переход крупнейших производителей на ЖК-модели. Фактически Rolsen выиграл от того, что спрос на кинескопные телевизоры сокращался не так быстро, как предложение. Компания про-

Топ-5 телевизионных брендов доли российского рынка по итогам 2005 года (в количественном выражении)

16	Samsung
10	LG
8	Thomson
7	Philips
7	Rolsen
52	Другие марки

Источник: РАТЭК



Весь предыдущий опыт Rolsen говорит: если нельзя противостоять процессу, самое правильное — присоединиться к нему

сто занимала место, которое добровольно оставляли конкуренты.

Сегмент кинескопных телевизоров пока еще самый большой на телевизионном рынке. На конец 2005 года, по данным РАТЭК, на них приходилось в количественном выражении 58% рынка, на LCD — 28%, еще 13% — на плазму. Но динамика не в пользу кинескопов. В 2006 году их продажи уменьшились на 15–30%, в зависимости от модели. Рост популярности ЖК-телевизоров связан со снижением цен. В сентябре 2006 года LG Electronics и Sharp Corp. опубликовали совместный прогноз, согласно которому в 2006 году ЖК-телевизоры должны были подешеветь в среднем на 20–30%, а в 2007 году — еще примерно на столько же.

Если падение продаж кинескопов продолжится — а наверняка так и будет, — инвестиции Rolsen в новые разработки

для старых телевизоров могут оказаться напрасными. В этом случае все будет зависеть от того, как быстро компании удастся наладить продажи ЖК-телевизоров под своим брэндом. Rolsen начала осваивать это направление только в 2006 году на калининградских мощностях, но, по данным агентства Most Marketing, уже заняла около 3,5% рынка ЖК-телевизоров. Это не так уж мало, если учесть его объем, который достиг в прошлом году \$1,9 млрд. С другой стороны, до ведущих игроков Rolsen пока еще очень далеко — по данным ITRsearch, лидером ЖК-рынка в 2006 году стал Philips с долей 21,7%.

В новом сегменте Rolsen отчасти повторяет тактику завоевания старого. В первых, компания сделала ставку на более функциональный продукт — ЖК-телевизоры со встроенным записывающим

DVD, USB-портом, возможностью просмотра цифрового телевидения. Активно осваиваются и растущие сегменты бытовой и цифровой техники. В июне 2007 года в продаже появятся, например, портативные DVD-проигрыватели.

Во-вторых, компания не оставляет надежды заполнить мощности контрактным производством. Возможная целевая аудитория для Rolsen — розничные сети, развивающие private label. В прошлом году компания выпустила по заказу все того же «М.Видео» телевизоры «Электроника» — правда, эксперимент сети с этой маркой оказался неудачным, и производство было прекращено.

По идее, собственные марки сетей должны быть злейшими врагами Rolsen. К примеру, как заявили **СФ** в одной из крупных сетей по продаже электроники, с введением собственных марок объем закупок недорогих российских брэндов (в том числе кинескопных Rolsen) был сокращен. Но весь предыдущий опыт Rolsen говорит: если нельзя противостоять процессу, самое правильное — присоединиться к нему. **СФ**



Копилка идей

Идеи на миллион, если повезет — на два

Возникла Проблема. И фирма самостоятельно не может с ней справиться. А ведь принимать решение нужно быстро! В этом случае можно обратиться к сообществу менеджеров — оно всегда готово откликнуться, подставить плечо, поделиться опытом.

Нередко задача является новой только для вас — другие компании уже имели дело с подобной проблемой и успешно решили ее!

«Как противостоять диктату?» —

такой вопрос задают производители, столкнувшиеся с требованиями платы за вход в торговые сети, ретейлеры, попавшие под пресс зарубежных конкурентов, и дистрибьюторы, на которых оказывают давление поставщики. Более того, даже внутри одной компании оптовое и розничное подразделение не всегда готовы к сотрудничеству и рвут друг у друга кусок пирога... Десятки развернутых ответов на эти вопросы помогут не только тем, кто вынес на обсуждение свою проблему,

но и многим другим компаниям, столкнувшимся с подобными трудностями.

А вот другая проблема: мотивация. Как сделать так, чтобы сотрудники были довольны зарплатой? Возможно ли мотивировать сотрудников на нестандартное мышление? Как избежать передачи заказов «налево»? И что делать с теми, кто все время работает... с нулевым результатом? Или как организовать деятельность отдела рекламаций? Если вас волнуют эти или подобные вопросы, то вы сможете найти в этой книге десятки рецептов. Останется лишь выбрать один, наиболее приемлемый... или творчески соединить разные методы и изобрести свой собственный.

Интересные идеи найдут здесь и те, кто занимается рекламой. Можно ли раскрутить новый бренд на высококонкурентном рынке, если компания ограничена в средствах на продвижение? Как рождаются нестандартные рекламные идеи? И что такое вирусный маркетинг? Потрясающие рецепты для любого рекламиста!

В книгах зарубежных авторов далеко не всегда можно найти ответы на типично русские вопросы. Поэтому «Идеи на миллион» — книга для тех, кто хочет узнать, как работают успешные отечественные компании.

«Опыт нельзя купить», — пожмут плечами пессимисты.

«Но его можно изучить», — ответят оптимисты.

«Изучить, осознать, творчески переработать и применить!» — поправят их те, кто каждый день делает свое дело, заботясь о процветании бизнеса.

Эта книга — для оптимистов и созидателей. Ну а пессимисты... Им тоже будет полезно ее пролистать. Хотя бы для того, чтобы немного уменьшился гнет их печальных мыслей!

Издательский дом «Коммерсантъ» и издательство «Питер» представляют совместный книжный проект, в рамках которого выйдет ряд уникальных изданий, принадлежащих перу известных западных авторов и лучших журналистов «Ъ». Данный проект — это событие на книжном рынке страны.

Заказывайте в магазинах и на сайте www.piter.com

Коммерсантъ **ПИТЕР®**

реклама

МИХАИЛ ГОНЧАРОВ ДЕРЖИТ СВОЮ СЕТЬ «ТЕРЕМОК» НА СТРОГОЙ ДИЕТЕ: НЕ ПРОДАЕТ ФРАНШИЗ И ПРЕНЕБРЕГАЕТ РЕГИОНАМИ. ЧТО, ВПРОЧЕМ, НЕ МЕШАЕТ КОМПАНИИ НЕ ОТСТАВАТЬ ОТ КОНКУРЕНТОВ. А В ЭТОМ ГОДУ ГОНЧАРОВ ПЕРВЫМ ИЗ ВЛАДЕЛЬЦЕВ УЛИЧНЫХ ФАСТ-ФУДОВ СОБИРАЕТСЯ ОТКРЫТЬ НАСТОЯЩИЙ РЕСТОРАН. **текст: дарья черкудинова**

Блины по-самурайски



Повара в «Теремке» пекут блины по всем правилам японской системы контроля качества кайдзен

Создатель сети быстрого питания «Теремок» Михаил Гончаров хочет, чтобы его блины на рынке общественного питания заслужили то же признание, что и японские автомобили на своем рынке.

Гончаров следует системе контроля качества кайдзен — например, количество салата в инструкциях по приготовлению блюд расписано до грамма. В 2007 году он собирается вложить в развитие сети \$6 млн, открыть 26 новых точек и увеличить оборот с нынешних \$40 млн до \$60 млн.

Сегодняшний «блинник» Гончаров — выпускник факультета вычислительной математики и кибернетики МГУ. В 1990-е годы блинами в его бизнесе и не пахло: он поставлял бытовую технику и электронику в универмаги Москвы. После кризиса в 1998-м многие заказчики Гончарова оказались неплатежеспособными. Обжег-

шись на технике, предприниматель решил найти какое-нибудь менее рискованное дело. Отказаться от покупки магнитофона человек может, а от трехразового питания — вряд ли, решил математик.

«Идею подглядел во Франции, — признается Гончаров. — Там на улицах пекут крепы (французские блинчики на воде. — **СФ**) на больших плитах-сковородах. Я подумал, что традиционные русские блины можно печь так же». Стартовый капитал новоиспеченной компании «Теремок — Русские блины» составил \$150 тыс. На эти

деньги Гончаров мог бы открыть один ресторан в центре Москвы, но выбрал концепцию сетевой уличной забегаловки, рассудив, что автокафе не придется платить за аренду и вкладывать деньги в рекламу: киоск с красочной вывеской сам себе реклама. Уже в 1998-м Гончаров открыл пять точек в Москве и три в Петербурге (вместе с партнером по прошлому бизнесу **Виталием Свиловским**). К 2001 году сеть состояла из 20 уличных автокафе в обеих столицах, а с приходом нового тысячелетия начала развиваться в стационарных помещениях, на фуд-кортах и в отдельно стоящих зданиях по типу кафе. К концу 2006-го «Теремок» насчитывал 108 точек в Москве и Петербурге, из них 65 — уличные киоски.

В 2006 году Михаил Гончаров открывал уже только кафе и точки на фуд-кортах. В этих заведениях средний чек выше на 30%, чем в уличных (152 руб. против 105,8 руб.), в меню помимо блинов гречневая и гурьевская каши с различными добавками, салаты и похлебки. Результат не замедлил сказаться на финансовых показателях. В прошлом году оборот

«Испечь блин ученик может уже через шесть дней обучения, но настоящим блинопеком становится только через три месяца»

компании составил \$40 млн — на 67% больше, чем в 2005-м. Для сравнения: оборот сети «Сбарро», которой управляет компания «ГМР. Планета гостеприимства», в 2006 году составил \$50 млн (рост с 2005 года на 25%).

Ничего лишнего

«ИСПЕЧЬ БЛИН УЧЕНИК МОЖЕТ уже через шесть дней обучения, но настоящим блинопеком он становится только через три месяца», — уверяет Гончаров. Самое главное в работе сотрудников «Теремка» — не делать лишних движений. На основе японской системы контроля качества кайдзен Гончаров разработал свою методику — «Теремок 2.0». Ее цель — четко описать, что должен делать сотрудник. «Проверьте внешний вид. Ваши волосы аккуратно убраны под головной убор, униформа чистая и выглаженная, значок на мес-

те, часы и украшения сняты» — так начинается инструкция по приготовлению салата «Пармезан» для новых сотрудников. Чтобы приготовить блюдо правильно, повару нужно взять ровно 102 г листьев салата и порезать их на кусочки размером 2 x 2 см. В инструкции — 22 пункта. Точность выполнения оценивает менеджер. Сделал все правильно — получи 60-процентную прибавку к жалованию.

Писать инструкции по приготовлению салатов просто, потому что их исполнение легко проверить на практике — и добавить, например, еще пару грамм приправы. Проверить правильность стратегической «инструкции» сложнее. Интересно, что гончаровский план развития резко отличается от планов конкурентов. Два главных «не» владельца «Теремка» — не делиться технологиями и не развиваться в регионах.

23.04.2007

тематические страницы
журнала «Секрет фирмы»

iOne. Информационные технологии — ежемесячный проект издательского дома «Коммерсантъ». Наша информация делает вас ближе к успеху.

В каждом номере: главные ИТ-события месяца, эксперт, директора российских предприятий и топ-менеджеры ведущих компаний мира, портреты ведущих игроков российского рынка, непридуманные истории внедрений, провалы и вынесенные из них уроки от первого лица. Какие возможности новые технологии открывают сегодня, что станет реальностью завтра, а что — никогда.

Приглашаем к участию рекламодателей:
телефон: (495) 960 31 18, 797 3171 доб. 2047
e-mail: conference@sf-online.ru
www.ione.ru

iOne Информационные технологии



Коммерсантъ

реклама



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Михаил Гончаров хочет вырастить из уличного «Теремка» настоящий ресторан

Гончаров начал развивать сеть в Москве по франшизе. Но не прошло и года, как из восьми партнеров осталось два. «Мы быстро поняли: большая часть франчайзи не могут или не хотят работать по нашим стандартам», — вспоминает Гончаров. Окончательно отбила охоту развивать франчайзинговый проект печальная история компании «Технологии и питание», владельца «Крошки-картошки». В 2004 году питерский партнер, переняв технологию, расторг договор франшизы и сменил вывески на точках общепита на «Чудо-картошку».

Отказавшись от идеи сдавать ноу-хау и марку в аренду, Гончаров решил продавать только ноу-хау региональным компаниям. В 2005 году он начал работу над проектом «Технологии на продажу», результатом которого должен был стать документ стоимостью \$8–10 тыс. В нем Гончаров собирался собрать рецепты, технологию производства блюд, работу системы контроля качества и прочие вещи, которые считал необходимыми для развития блинного бизнеса. «Мы хотели расширить рынок блинного фаст-фуда, для нас это было бы очень выгодно. Чем больше игроков торгует блинами, тем привычнее становится это блюдо, значит, у нас появляется больше потенциальных клиентов», — объясняет идею Гончаров.

Документ так и не «допекли» — работа застопорилась на середине. Гончаров уверяет, что у него вдруг пропал вкус к этому проекту. Чего не скажешь о владельцах региональных забегаловок, которые оставили на форуме сайта «Теремка» множество сообщений, сводившихся к одному во-

просу: когда можно будет приобщиться к секретной технологии?

Вместо провинции

ГОНЧАРОВ ЕЩЕ В 2004-М ОБЕЩАЛ, что через два года построит «Теремки» в крупных городах России. Потом сдвинул сроки до лета 2007-го. Сегодня говорит, что займется регионами не раньше, чем через пару лет: «Нам интересно развиваться в формате фуд-кортов, а торговые центры там пока не очень активно строятся».

Его конкуренты не отличаются такой щепетильностью. Крупные московские и питерские операторы фаст-фуда уже пошли в провинцию. Рестораны «Крошка-картошка» работают по франчайзингу в Сыктывкаре, Тюмени, Екатеринбурге и Челябинске. Директор по развитию сети «Крошка-картошка» **Сергей Шашинов** сообщил, что скоро готовится открытие представительства компании в Новосибирске. Перенос сроков региональной экспансии уже привел к тому, что по общему количеству точек конкуренты растут быстрее, чем «Теремок». В 2006-м компания «Технологии и питание» открыла 47 «Крошек-картошек», «ГМР. Планета гостеприимства» — 60 «Сбарро» и «Восточных базаров» главным образом на фуд-кортах. А вот «Теремок» в 2006 году открыл только 14 заведений.

Кроме того, московский рынок, по словам **Михаила Кудрявцева**, директора по маркетингу сети «Крошка-картошка», растет примерно на 30% в год, но это не может продолжаться вечно. «Через три-четыре года рынок будет насыщен. Это значит, что занимать места в регионах нужно уже сейчас. Тем более что там активно

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ТЕРЕМОК — РУССКИЕ БЛИНЫ» основана в 1998 году как сеть быстрого питания, состоящая из уличных киосков. До 2001-го она развивала только уличную торговлю — в сеть входило 20 точек, — а потом пришла на фуд-корты в торговых центрах и стала открывать стационарные заведения с посадочным залом площадью 40–80 кв. м. К концу 2006 года сеть состояла из 108 точек, 65 из них — уличные киоски. «Теремок» развивается только в Москве и Санкт-Петербурге, причем самостоятельно: руководство сети отказалось от франчайзинга. В 2006 году оборот составил \$40 млн. Ожидается, что в 2007-м его удастся довести до \$60 млн, в том числе за счет открытия 26 новых заведений. Компания намерена в этом году инвестировать в развитие сети \$6 млн.

НОУ-ХАУ

Компания «Теремок — Русские блины» сумела вырасти на 67%. Для этого она:

- внедрила систему контроля качества «Теремок 2.0» на основе японской методики кайдзен;
- инвестировала в развитие сети \$2,2 млн;
- разработала концепцию ресторана «VIP-Теремок»;
- усовершенствовала технологии продаж, в результате чего в 2006 году средний чек в уличных точках увеличился на 15%, а в стационарных заведениях — на 7,5%.

РЫНОК

ПО ОЦЕНКАМ КОМПАНИИ RESTCON, объем российского рынка фаст-фуда в 2006 году составил \$1,4–1,6 млрд. Это примерно в 100 раз меньше, чем в США, и в десять раз меньше, чем в Китае. Основная часть рынка фаст-фуда приходится на Москву. Ежегодно рынок фаст-фуда растет на 30%, через три-четыре года эксперты ожидают насыщения московского и петербургского рынков и начала активного развития в регионах. В России только 33% населения регулярно посещают сети быстрого питания. Ведущие позиции на рынке принадлежат сетям McDonald's, «Ростик's», «Сбарро», «Крошка-картошка».

Общий объем ресторанного рынка в 2006 году, по оценкам компании «ГМР. Планета гостеприимства», составил \$13 млрд. Его ежегодный прирост — 20–25%, причем обеспечивается он в основном за счет демократичного сегмента ресторанов со средним чеком ниже \$50.

развиваются местные игроки», — уверен Кудрявцев. **Мераб Елашвили**, президент компании «ГМР. Планета гостеприимства», считает, что 2007 год станет переломным для рынка фаст-фуда: «Сетевой ресторанный бизнес максимально приблизится к насыщению. Крупные московские компании и местные, освоившиеся на своем локальном рынке, окончательно распределят силы».

Вместо региональной экспансии Гончаров запланировал два проекта. В 2007 году он откроет новый тип заведений, сейчас он называет его «VIP-Теремок», но тут же уточняет: «Это будет демократичный ресторан, с более высоким средним чеком — около 200 руб., с фарфоровой посудой и более дорогим интерьером городского кафе». Демократичная ниша ресторанного бизнеса (средний чек до \$50) выглядит привлекательной. По оценкам консалтинговой компании Restcon, она растет на 20–25% в год. Но здесь «Теремку» придется потягаться с такими грандами, как «Му-му» и «Грабли». Кроме того, Гончарову предстоит инвестировать совсем другие деньги. По данным Restcon, открытие одной точки «Му-му» площадью 1 тыс. кв. м обходится примерно в \$1 млн. В то же время на открытие одного автофургона требуется около \$20 тыс., ресторана на фуд-корте — \$120–150 тыс., кафе с посадочным залом — \$300–400 тыс.

Гончаров к такому повороту готов: собирается инвестировать в проект прибыль компании и банковские кредиты. «Я думаю, это вполне допустимый путь развития. Форматы фаст-фуд-кафе и демократичного ресторана не сильно различаются. Единственное, от чего я предостерег бы компанию, — не стоит вкладывать в демократичные заведения очень много денег. На 200 кв. м достаточно \$300 тыс., иначе ресторан будет слишком долго окупаться», — говорит **Андрей Петраков**, исполнительный директор компании Restcon.

«Уличная торговля приносит прибыль, поэтому глупо ее сворачивать сейчас. Но вообще-то я не в восторге от того, как выглядят уличные фаст-фуды в Москве»

Тактика «Теремка» не уникальна. В Петербурге есть несколько сетей, которые под одной торговой маркой развивают заведения на фуд-кортах и в отдельно стоящих зданиях, — чайная «Чайная ложка» и арабское бистро «Альшарк». Обе сети не используют в отдельных кафе одноразовую посуду. Однако между московским и питерским рынками фаст-фуда есть разница. В Питере практически нет уличных автофургонов: там этот вид торговли не прижился, поэтому форматы заведений под одной маркой не так резко различаются. Так что если проект удастся, «Теремок» станет первым оператором уличного фаст-фуда в Москве, вышедшим в более дорогой ценовой сегмент. «Крошка-картошка» тоже развивает кафе в отдельно стоящих зданиях, но они не отличаются от точек на фуд-кортах ни интерьером, ни средним чеком.

Теперь, правда, у Михаила Гончарова другая головная боль: он переживает, что автофургоны с низкими ценами и усеченным ассортиментом отпугнут посетителей от его «VIP-Теремков». «Этот бизнес приносит прибыль, поэтому глупо его сворачивать сейчас. Но вообще-то я не в восторге от того, как уличная торговля выглядит в Москве. Возможно, нам придется уйти с улиц», — делится опасениями Гончаров. Андрей Петраков сомневается в правильности такого шага: «Не думаю, что прекратить развитие автокиосков — правильное решение. Насколько я могу судить, народная тропа к ним не зарастает».

Гончарову не нравится, что вокруг киосков общепита грязно. Это логично. Да и московскому правительству это не нра-

вится, что уже заметно усложняет жизнь уличным сетям. В январе 2006-го мэрия, стремясь упорядочить уличную торговлю, провела первый конкурс среди операторов сетей быстрого питания на право размещения уличных торговых точек. Сбор документов, необходимых для участия в конкурсе, по словам **Дмитрия Акишина**, главы подразделения street retail сети «Крошка-картошка», занимает два-три месяца. Все точки, не прошедшие «тендер», закрылись в начале 2007-го. В результате бумажной волокиты «Теремок» получил 19 мест (с учетом старых точек). Но при этом потерял четыре киоска.

Блины для бургера

ВТОРАЯ МЕЧТА ГОНЧАРОВА — застроить «Теремками» европейские столицы. «На выставке „Зеленая неделя“ в Берлине мы установили павильон „Теремок“, который показал хорошие продажи. Думаю, к 2008 году мы откроем несколько ресторанов в Европе», — рассказывает Гончаров о планах. В Берлине его подкупила быстрота и четкость действий партнеров: в обещанный срок, за сутки, ему доставили оборудование и сырье, необходимое для работы. «Проблемы с доставкой, которые существуют здесь, там кажутся смешными», — говорит Гончаров. Однако за границей хватает своих проблем. Два года назад петербургский холдинг «Евразия» решил выйти с одноименной сетью ресторанов быстрой кухни в Финляндию. Не проработав и полгода, проект закрылся. Российские рестораторы прогорели на том, что неправильно рассчитали зарплатный фонд. В Финляндии официант должен получать 15 евро в час, для наших предпринимателей это оказалось неожиданностью. В России официант получает около \$20 в сутки.

Но Михаила Гончарова такие трудности вряд ли испугают — он последовательно облагораживает свой «Теремок». Уже три года на масленицу компания угощает блинами посетителей московского салона Mercedes. Что ж, японское качество Гончаров уже освоил. Остается добавить немецкого лоска. **СФ**

«Теремки» растут как на дрожжах

динамика оборота сети



* прогноз

Источник: «Теремок — Русские блины»



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:** Audi Центр Москва (495) 797 9090; АвтоСпецЦентр на Варшавке (495) 755 8811; АвтоСпецЦентр на Таганке (495) 755 8181; Audi Центр Запад (495) 775 7772; Audi Центр Север (495) 785 2727; Audi Центр Сити (495) 730 9988; Audi Центр Юг (495) 730 6777; VIP Центр на Садовом (495) 730 3434; **Санкт-Петербург:** Audi Центр Витебский (812) 334 3500; Audi Центр Петербург (812) 600 0106; Русь-Авто (812) 326 0808; **Волгоград:** Audi Центр Волгоград (8442) 49 1111; **Воронеж:** Audi Сервис Воронеж (4732) 21 7777; **Екатеринбург:** Audi Центр Екатеринбург (343) 214 8080; **Ижевск:** Audi 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: Ауди Центр Краснодар (861) 999 0000; **Красноярск:** Ауди Центр Красноярск (3912) 67 4505; **Магнитогорск:** Автоперсональ (3519) 23 2616; **Минеральные Воды:** Ауди Сервис Минеральные Воды (87922) 610 30; **Набережные Челны:** Ауди Сервис Набережные Челны (8552) 39 1818; **Нижний Новгород:** Ауди Центр Нижний Новгород (8312) 78 2178; **Новосибирск:** Престиж-Авто (383) 227 7000; **Пермь:** Премьер (342) 213 9969; **Ростов-на-Дону:** Ауди Центр Ростов (863) 299 0000; **Самара:** Ауди Центр Самара (846) 372 0000; **Сургут:** Ауди Сервис Сургут (3462) 77 4444; **Тольятти:** Ауди Центр Тольятти (8482) 73 4400; **Тюмень:** Ауди Центр Тюмень (3452) 42 9677; **Уфа:** АвтоПремьер (347) 292 5915; **Челябинск:** ТТМ (351) 269 6350

Председатель наблюдательного совета ГК «Белая дача» Виктор Семенов выводит агробизнес из Подмосковья — освободившиеся земли пойдут под проекты, по масштабу во много раз превышающие нынешний бизнес.

«Выйти без потерь из этого бизнеса невозможно»



текст:

даниил желобанов

фото:

евгений дудин

«Мы стараемся строить то, чего еще ни у кого нет»

«Секрет фирмы»: Ваша компания вначале специализировалась на агробизнесе, потом добавились логистика, ландшафтный дизайн, девелопмент. А теперь вы рядом с «Мега Белая дача» открыли центр продажи товаров для сада. Вы намерены всерьез заняться розницей?

Виктор Семенов: Садовый центр — наша гордость, поскольку мы в нем выполняли все функции, от инвестора и подрядчика до оператора, вложив \$15 млн. В течение 10 лет мы рассчитываем сделать таких центров 20–21, а их суммарные продажи должны превысить \$400 млн в год.

СФ: Однако, по нашим оценкам, общий годовой оборот группы пока лишь приближается к \$200 млн. Означает ли это, что розница станет для «Белой дачи» приоритетом?

ВС: Ну, \$200 млн у нас пока нет — ожидаем на них выйти только в этом году. При этом, по нашим расчетам, направление «озеленение и ландшафтный дизайн», которым у нас в группе занимаются компании «Русские газоны» и «Белая дача цветы», в ближайшие 10 лет выйдет на оборот лишь в \$60–80 млн. Очевидно, что придет-

ся перепоручать кому-то основные поставки, а самим ориентироваться на ключевые, наиболее прибыльные направления.

СФ: Строительство сети садовых центров — не единственный крупный проект, объявленный в последнее время «Белой дачей». Вы сейчас активно работаете на рынке недвижимости.

ВС: В девелопменте мы, конечно, не лидеры. Но зато стараемся строить то, чего еще ни у кого нет. Начать с наших складов — когда мы построили логистический комплекс класса А, на рынке еще не было такого рода предложений. «Мега Белая дача» — крупнейший в Европе торгово-развлекательный центр, и мы ожидаем, что по количеству посетителей он к 2009 году станет крупнейшим и в мире, пропуская 60 млн человек в год.

Есть и новые проекты. Например, мы нашли кусок земли у нашего профилактория возле города Котельники и хотим его превратить в жилой поселок. Причем застроить хотим красиво. На одном пятачке соберется все — от коттеджей до 25-этажных домов. По всей площади — подземная парковка, благодаря которой машины практически не будут появляться в общем благоустроенном дворе. Разрабатываются еще два проекта — их делает архитектор Юра Григорян, известный по проекту Luxury Village (Проект «идеальной деревни», реализуемой в Барвихе компанией Мегасиу. — **СФ**). Еще в Тверской губернии делаем яхт-клуб.

СФ: Вам, как депутату и бывшему федеральному министру сельского хозяйства, проще получить землю, чем остальным?

ВС: Да все совсем не так! Вот, например, проект «Парклэнд», где на 5 тыс. га мы хотим построить курорт и развлекательный центр с автодромом «Формулы-1», Диснейлендом, гольфом и так далее. Мы ведь вовсе не рассчитывали этим заниматься. Нам нужна была земля под газонное производство — 1–1,5 тыс. га. Мои менеджеры умудрились снять в трех районах в области участки в аренду, но то у одного сменился собственник и нас турнули, то у другого. Сейчас, наверное, это можно назвать чутьем — ведь я их года два носом тыкал, чтобы нашли землю и купили. Вдруг случайно выяснилось, что один из совхозов в Раменском районе идет на банкротство — так и купили 5 тыс. га, хотя нам столько не нужно было. И у нас 3,5 тыс. га стояли свободными. В итоге появился «Парклэнд».

СФ: Но, насколько известно, южноафриканская Sun International, объявившая в прошлом году о намерении вложить в «Парклэнд» \$1 млрд, отложила свое участие в проекте?

ВС: Проект, конечно, амбициозный, и нам уже придется кое-что в нем менять — например, в связи с изменением законодательства по игорному бизнесу. И мы понимаем, что с окупаемостью погорячились — там, конечно, не восемь лет, как мы прикидывали, а десять–пятнадцать.

«Мы сносим то, что устарело»

СФ: Вы говорите о планах, многократно превышающих нынешний масштаб бизнеса, при этом пока большинство ваших компаний — отнюдь не доминирующие на рынке, а лишь «одни из многих». Стоит ли так распыляться?

ВС: Сейчас мы оставили только три направления и от новых предложений в основном отмахиваемся: как видите, мы не хотим быть «одними из тысяч». Например, в агробизнесе, как и в случае с садовыми центрами, мы уже не сосредоточиваемся на выращивании овощей: после запуска перерабатывающего,

Сейчас, наверное, это можно назвать чутьем — ведь я их года два носом тыкал, чтобы нашли землю и купили»

салатного производства наши продажи в рознице за год выросли на 85%, и в этом году мы ожидаем прирост еще на 50%. Я просто не смогу угнаться за переработкой. Так что мы будем упираться на готовое, а сырье под Москвой оставим лишь на «суперфреш».

СФ: То есть остальные овощи у вас не «супер»?

ВС: Разумеется, огурцы, привезенные из-под Кисловодска, не отличишь от подмосковных. Но кому-то важно, чтобы овощи пробыли в пути до прилавка или стола не сутки-двое, а лишь три часа: вот для них мы и оставим производство здесь, для эксклюзива. Может, даже разработаем под это отдельный брэнд. А так на юге овощи дешевле делать — вот только управлять таким производством, сидя за тысячу километров, неудобно и неэффективно. Поэтому мы его отдаем на аутсорсинг. Кисловодск, Кавказ, Крым — тоже ведь, считай, почти наша страна. Хотя, конечно, пока мы не можем обеспечить урожай круглый год — поэтому есть поставки и из Италии, Турции.

СФ: Вы много лет развивали агробизнес на основной территории «Белой дачи», а теперь тратитесь на его вывод подальше от Москвы. Может быть, стоило давно уже забросить сельское хозяйство и начинать строить?

ВС: Ну, переносить сельское хозяйство подальше от Москвы мы начали гораздо раньше — еще десять лет назад снесли свиноводческий комплекс сорок восьмью года постройки: он тогда

ДОСЬЕ

ВИКТОРУ СЕМЕНОВУ 49 ЛЕТ. Окончил Тимирязевскую сельхозакадемию по специальности «ученый-агроном». В 1980 году по распределению пришел работать в подмосковный совхоз «Белая дача», и через восемь лет возглавил предприятие. Под его руководством совхоз стал агрофирмой «Белая дача», а Семенов — ее главным акционером. С 1998 по 1999 годы — министр сельского хозяйства РФ в кабинете Евгения Примакова. Депутат Госдумы третьего и четвертого созывов. Председатель комитета Торгово-промышленной палаты по предпринимательству в аграрно-промышленной сфере. Председатель совета директоров группы компаний «Белая дача». Заслуженный работник сельского хозяйства, награжден орденом Дружбы. Женат, двое детей. Хобби: путешествия, рыбалка, лошади.

КОМПАНИЯ

В 1918 году семьи рабочих Люберецкого завода жатвенных машин имени Ухтомского основали на территории бывшей усадьбы «Белая дача» артель по обработке свободных земель «Труд». В 1928 году артель преобразована в совхоз. В 1991 году агрофирма стала ЗАО. Сейчас в группу кроме агрофирмы «Белая дача» входят также компании «Белая дача трейдинг», «Белая дача цветы», «Русские газоны», «Белая дача девелопмент», логотип-парк класса А с запланированной площадью 150 тыс. кв. м и конноспортивный клуб. Кроме того, группа с 2005 года участвует в СП «ИКЕА Белая дача» с компанией ИКЕА, а с 2006 года создает СП «Белая дача маркет» при участии ЕБРР и одного из крупнейших игроков мирового рынка недвижимости, американской Hines. Крупнейший строительный проект «Белой дачи» — развлекательный центр «Парклэнд» площадью 5 тыс. га. Оборот группы в 2007 году должен составить \$200 млн.



уже полностью устарел, превратившись в этакий «поросячий ГУЛАГ». Да и вообще держать свиней прямо у МКАДа нам бы рано или поздно экологи не позволили. Теперь на этом месте — IKEA и «Мега», вместо 200 рабочих мест скоро будет 6,5 тыс. А свинокомплекс мы перевели в Подольский район — купили там комплекс посовременнее, сданный лет за 10–15 до этого, который тогда уже три года не работал.

СФ: На таком расстоянии от Москвы свиноводство эффективнее?

ВС: Нет, это была моя ошибка. Я тогда был министром и предложил решать менеджерам. Надо было уже тогда угадать, что земля на пересечении трассы М4 и кольца военных дорог (на базе которого сейчас сооружается областная Центральная кольцевая автодорога. — **СФ**) рано или поздно подорожает. Теперь там тоже дорого, и мы выводим комплекс в Талдомский район. А в перспективе мы решили свиноводческий бизнес прекратить — невозможно заниматься еще и им. Поэтому постепенно передаем это хозяйство одному фермеру, который им заинтересовался.

СФ: Просто вот так вот — отдаете?

ВС: В свиноводство войти проще, чем выйти, — впрочем, как и в любое сельское хозяйство: выйти без потерь из этого бизнеса невозможно, его нельзя постепенно свернуть. Если поголовье свиней станет меньше 8–10 тыс., автоматически пойдут убытки — поскольку часть издержек существует независимо от поголовья. И последние тысяча-две окажутся по-настоящему золотыми. Продать все разом также невозможно — мясокомбинатам недоросли не нужны, так что тоже выйдет убыток. Поэтому проще передать.

СФ: А остальное производство почему раньше не убрали от МКАД? Теперь ведь сносить приходится?

ВС: Мы сносим то, что устарело. Например, сейчас сносим старые теплицы — если сохранять этот бизнес, то нам бы пришлось вкладываться в новые. А теплицы в Подмоскovie — это тоже бизнес с «особенностями». Вот, обещают к 2009 году либерализацию цен на газ — но ведь все знают, что такое «либерализация» при

одном продавце и множестве покупателей. А с ростом цен на обогрев эти теплицы нам выйдут в чистый убыток. Рынок изменился. Можно назвать ошибкой новую, недавно построенную теплицу — мне ее искренне жалко будет сносить. Я ведь в этом совхозе 27 лет, и очень тяжело все это пускать под нож — но уже пора. Впрочем, мы ведь 24 га теплиц уже снесли, так что оставшиеся 24 пока еще поработают — мы все равно не успеем застроить все сразу. Мы там планируем проект с рабочим названием «Белая дача парк» — там будет смешанная застройка, жилая и бизнес-строительство. Общий бюджет может составить до \$1,5 млрд, но пока еще надо уточнить некоторые детали.

СФ: И из-за издержек на перевод производства в другие регионы, я так понимаю, агробизнес для вас сейчас должен быть убыточен?

ВС: Мы можем себе позволить эти затраты — например, за счет доходов от девелопмента. Да, на недвижимости можно зарабатывать быстрее и больше. Да, по сути мы выводим деньги из наиболее динамично развивающегося направления. Но этих направлений у нас три. И пусть самый правильный путь для каждого бизнеса — саморазвитие, но мы не имеем права, по выражению Пруткова, «уподобляться флюсу». Так что, возможно, это и неправильно, но зато мы повышаем устойчивость бизнеса. И не исключено, что завтра уже другие два направления будут поддерживать девелопмент. Впрочем, и сейчас нельзя сказать, что они перед девелопментом в большом долгу. Вот смотрите: запуск сельскохозяйственного проекта в Подольске — ошибка. Мы терпели убытки, в лучшем случае вышли по нему «в ноль». Но зато теперь так вышло, что мы по очень льготной цене сможем перевести эту землю из сельхозугодий под строительство еще одного логистического центра.

«Сел пассажиром — не дергай водителя»

СФ: Вам не тяжело управлять столь разными бизнесами?

ВС: Бизнесы разделены административно. На самом деле я ведь уже не управляю напрямую. Являясь депутатом, я не занимаю здесь никаких управляющих должностей.

СФ: А кто тогда руководит компанией?

ВС: У меня вся семья в бизнесе — например, компанией «Русские газоны» руководит жена. У сына зарплата рядового менеджера. Мы, возможно, ему слишком рано дали прорабатывать собственный проект по развитию территорий — но просто некому было в тот момент, растем слишком быстро, специальных кадров не хватает. Дочка у меня — вообще никакой не руководитель, а просто один из ведущих менеджеров по маркетингу. И к ним — только строже: ошибки у них, как и у всех, возможны, но разгильдяйство — исключено.

СФ: А остальные компании вы просто отдали управляющим?

ВС: Я же в душе — «директор», мне постоянно кажется, что я лучше, эффективнее придумаю, как все устроить. Как я Сергея Гоголеву (директор «Белая дача садовый центр» — **СФ**) на открытии садового центра завидовал — так хотелось все самому решить, разрулить! Но вынужден бить себя по рукам: все должны решать люди. Сел пассажиром — не дергай водителя.

СФ: И какова тогда ваша роль в компании?

ВС: Я занимаюсь только стратегией и политикой. У меня сейчас другой ритм, вы сами видите: два часа разговариваем, а ни одного звонка, даже на мобильный. Был бы я директором — тут бы все разрывалось.

СФ: Вы по-прежнему основной владелец «Белой дачи»?

ВС: В «Белой даче» кроме меня более шестисот акционеров. Но контроль практически везде у меня. Это было важно —

Еще десять лет назад снесли свиноводческий комплекс сорок восьмого года постройки: он тогда уже полностью устарел, превратившись в этакий «пороссячий ГУЛАГ»

сконцентрировать пакет: ведь просто «в совхоз» денег бы никто не дал. Партнерам нужна была уверенность, что деловеду я и что я всегда смогу повлиять на любое решение. Они доверяют — Семенову как человеку прежде всего. Поэтому я и сейчас не передаю акции. И поэтому у нас СП с Кампрадом (Ингвар Кампрад, основатель компании IKEA. — **СФ**), поэтому у нас в акционерах ЕБРР и Hines, один из крупнейших игроков мирового рынка недвижимости. Причем ЕБРР на одной из конференций назвал нас «одним из лучших и надежнейших партнеров».

СФ: И в СП с IKEA у вас тоже контроль? Они же никогда вообще на совместные предприятия не идут.

ВС: Да, вы правы, там у нас лишь блокирующий пакет. Но даже на это они в первый раз пошли именно с нами. У меня был негативный опыт партнерства «50 на 50» — в нашем конноспортивном клубе. Вроде социальный проект, для души — а то еле выпутались из дразг. Теперь вот решился снова — с Hines, с которым мы совместно владеем частью наших логистических терминалов. Это партнерство нам еще пригодится — ведь рано или поздно и мы можем выйти на IPO. **СФ**

www.cityreklama.ru

рекламное агентство

СITY
reklama

тел: (495) 676-4030
(495) 424-7473

Наружная реклама в Москве

Собственные конструкции

Щиты 3x6 (Афиши)

Брандмауэры Перетяжки

на правах рекламы

конкуренция

частная практика

Российские издатели компьютерных игр обошли пиратов в объемах продаж, снизив цены на лицензионную продукцию. Теперь они ищут новые ниши, где потребители готовы хорошо заплатить за игрушки.

Недетские забавы

текст: **Николай Гришин**



«Люблю вечером выпить пива, сесть за руль Porsche 911 и погоняться с гаишниками. Или взять снайперскую винтовку и разобраться с парочкой злодеев», — рассказывает 27-летний Виктор, директор небольшой компании, торгующей школьной мебелью.

К счастью, развлекается он не в реальной жизни, а в виртуальном мире компьютерных игр. Сейчас Виктор задумал потратить \$300 на игровую консоль Nintendo Wii — обычные PC-игры уже поднадоели.

По данным совместного исследования компаний Gameland и GMI Russia, в 2006 году российский рынок лицензионных игр вырос на 30% и достиг \$150 млн. А в целом легальный рынок «домашних» программ для компьютеров, включающий развивающие игрушки (для детей до 12 лет), энциклопедии, справочники, самоучители и пр., перевалил за \$300 млн. Эти сегменты растут даже быстрее обычных игр — до 50% в год. Покупают компьютерных диски уже не только тинейджеры-геймеры, откладывающие деньги со стипендии. Аудитория на глазах взрослеет и становится более обеспеченной. Кто собирается на этом заработать?

Пиратская аркада

КЛЮЧЕВУЮ РОЛЬ на рынке «домашнего» софта играют те издатели программ, которые, как правило, одновременно занимаются дистрибуцией дисков, локализацией западных игрушек и координацией-финансированием работы российских разработчиков. Около 80% рынка игр — переводные продукты, 20% — отече-

ственные. В нише образовательных программ доля российского производства достигает до 90%. «Если использовать аналогию с книжным рынком, то разработчики программ — писатели, сотрудничающие с одним или несколькими издательствами. Они сами придумывают сюжеты игр, а мы уже выстраиваем их продажи», — поясняет руководитель группы лицензирования и продвижения игр фирмы «1С» **Николай Барышников**. Впрочем, многие издатели разрабатывают часть программ своими силами (например, знаменитый «Ил-2. Штурмовик» от «1С»), но в основном пользуются услугами аутсорсеров.

Российский рынок домашних программ создавался в условиях постоянной борьбы с пиратами. Издатели нелегальных программ выпускают диски на тех же заводах, что и официальные производители, снабжают их качественной полиграфией, обладают развитой дистрибуцией. Еще недавно пираты безоговорочно выигрывали конкурентную борьбу у обладателей лицензий — после кризиса 1998 года доля легальных программ на рынке составляла смехотворные 2%.

Проблема в том, что западные издатели, как правило, упаковывают игры в большие красочные коробки, снабженные буклетами и подарками, и продают их по \$30–40. Однако большинство покупателей выбирают лицензионные диски только в том случае, если в рознице они стоят как пиратские (100–150 руб.) Легальным издателям пришлось убеждать западных коллег разрешить выпуск дешевых программ в jewel-упаковке (менее презентабельная коробка, но цена в несколько раз ниже). К настоящему времени на работу в формате jewel согласились почти все западные игроки. Даже непримиримая Microsoft в конце прошлого года дала добро на выпуск своих игрушек по российской цене. Из лидеров мировой игровой индустрии лишь компания Electronic Arts не желает снижать цены, чем пираты и пользуются, подделывая ее продукцию.

Покупатели компьютерных дисков — уже не только тинейджеры-геймеры, откладывающие деньги со стипендии. Аудитория на глазах взрослеет и становится более обеспеченной

С другой стороны на нелегалов давит розница. «Идет консолидация розничного рынка. Не только в Москве, но и в регионах продавцы все чаще отказываются от лотков и развалов и открывают специализированные магазины», — рассказывает генеральный директор компании «Новый диск» **Борис Гершуни**. — А продавать пиратские копии в больших магазинах куда рискованнее, чем с лотков. Когда ритейлеру есть что терять, он отказывается от пиратской продукции».

Результат налицо. По оценкам самих игроков, за последние три года в индустрии компьютерных игр произошла революция: если в 2004 году доля пиратов превышала 70–80% рынка в денежном исчислении, то в 2006-м лицензионные диски заняли более 50% по количеству копий и около 70% в деньгах. Это не повлияло на расстановку сил в отрасли, но позволило компаниям нарастить обороты. Пиратам остается только обыгрывать владельцев лицензий в оперативности — пока те готовят качественный перевод западного хита, они успевают заполнить полки лотков сделанными на скорую руку копиями.

Пошаговая стратегия

В УСЛОВИЯХ СНИЖЕНИЯ ДОЛИ ПИРАТОВ и стабильного роста объема продаж рынок становится все более цивилизованным, а компаниям удается привлекать сторонних инвесторов. К примеру, в октябре прошлого года небольшой разработчик игр G5 Entertainment провел IPO на шведской бирже Nordic Growth Market и привлек \$1 млн за 30% акций.

А годом ранее контрольный пакет отечественной компании Nival Interactive выкупил американский фонд Ener1 (объем сделки эксперты оценили в \$10–15 млн). При этом Ener1 не только сохранил в российской компании топ-менеджмент, но и способствовал продвижению игр Nival на западных рынках. Другая заметная сделка — покупка компанией «Финам» и венчурным фондом EBPP Nogum в 2005 году 52,9% одного из лидеров отрасли издателя «Бука».

Однако успехи российских издателей разглядели не только инвесторы, но и западные разработчики. В результате стоимость лицензий поползла вверх, а прибыли от выпуска игр, соответственно, вниз. «Если еще три-четыре года назад покупка перспективной лицензии обходилась в \$60 тыс., то сейчас торги начинаются от \$500 тыс., — рассказывает начальник отдела маркетинга компании «Акелла» **Ирина Семенова**. — Хитовые игры зачастую покупаются ради имиджа — отбить затраты на лицензию достаточно сложно».

«Мы в такие игры стараемся не играть — в аукционах за хиты участвуем редко, предпочитаем работать с партнерами на эксклюзивных условиях и длительное время», — говорит Борис Гершуни. Но при этом признает, что ближайший конкурент «1С» пока опережает его фирму в сегменте «взрослых» игр. Решить эту

проблему можно, расширив ассортимент. Сейчас практически все издатели выпускают не только игры, но и справочники, обучающие программы и пр. Обычно их разрабатывают российские компании, а значит не нужно покупать дорогую лицензию. Casual-сегмент, как его называют сами участники рынка, растет быстрее хардкорных игр и, главное, привлекает новых покупателей.

Но настоящий прорыв может произойти в другой нише — программ для игровых консолей Nintendo, PlayStation, Xbox. На Западе 75% геймеров выбирают консоли — играть на них удобнее, проще устанавливать и запускать игрушки. В России ситуация обратная — на консоли приходится всего около 15% игрового рынка. Сами консоли стоят до 20 тыс. руб., а программы к ним — до 1,5 тыс. руб., что не по карману большинству геймеров. Но благосостояние россиян растет, а консоли уходят в отрыв от PC-игр — они предлагают пользователям такие сервисы, добиться которых от обычного компьютера сложно. К примеру, последняя разработка Nintendo Wii оснащена пультом управления с пространственной локацией. Играя в виртуальный теннис, можно размахивать джойстиком как настоящей ракеткой. Старт продаж новой игрушки в феврале 2007 года превзошел все ожидания — она сразу вышла на первое место по продажам в США с тиражом более 335 тыс. единиц (PlayStation 3 удалось продать лишь 127 тыс.)

Российские издатели уже начали выпускать игры для консолей и связывают с ними большие надежды. «Мы повторим мировую тенденцию — люди, купившие консоль, не будут играть в ту же игру на компьютере», — рассуждает Борис Гершуни. — Зачем вам видеомэгафон, если есть DVD-плеер? Но пираты тоже не дремлют: они начинают подделывать консольные игрушки. Так что легальным издателям предстоит очередная аркада с закрученным сюжетом и перспективой выиграть из игры.

20 руб.— стоимость нелегального диска с игрой в опте, розничные покупатели платят за него в пять-семь раз больше

В числе клиентов «1С» не только бухгалтеры, но и юные геймеры



AFP/EASTNEWS

«Новый диск» с боями пробивается в неспециализированные сети



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«1С»

Фирма **Бориса Нуралиева** не только заполонила российские офисы деловым софтом «1С: Предприятие», но и по результатам 2006 года лидирует в нише домашних программ. Однако разносторонность интересов может подвести издателя.

Доля рынка в 2004 году*: 30%

Доля рынка в 2006 году*: 27%

Стратегия: «1С» стремится доминировать во всех сегментах рынков — деловые программы, образовательные и игрушки.

Тактика: скупка перспективных западных лицензий и разработка собственных программ. Игра «Ил-2 Штурмовик» стала одной из первых российских компьютерных игр, пользующихся спросом на Западе. Располагает мощной дистрибуторской сетью — свыше 8 тыс. постоянных партнеров в 600 городах СНГ. Первой среди издателей «1С» запустила собственную розничную сеть, которая быстро растет (сегодня 24 магазина).

Проблемы: теряет рыночную долю, так как специализированные конкуренты развиваются быстрее. По данным компании «Новый диск», в 2007 году «1С» уже уступила лидерство в сегменте домашних программ.

Результат: ежегодно фирма выпускает более ста игр, многие из них становятся хитами продаж. В прошлом году удалось договориться о выпуске игр Microsoft в России — раньше мировой гигант игнорировал российский рынок игрушек.

Новые цели: экспансия в дальнее зарубежье — открыты офисы в Великобритании, Китае и Восточной Европе.

* Рынок легального домашнего софта (экспертные оценки)

«Новый диск»

В 1991 году владелец «Нового диска» **Борис Гершуни** выпустил на дискетах первый путеводитель по Москве для иностранцев. С тех пор ассортимент его компании значительно расширился.

Доля рынка в 2004 году*: 15%

Доля рынка в 2006 году*: 24%

Стратегия: переход от молодежно-геймерской аудитории к более взрослым покупателям. Компания пытается предложить на более широкий и сбалансированный ассортимент.

Тактика: «Новый диск» занимается нишами, где слабо представлены другие игроки. К примеру, компания лидирует на рынке развивающих игр для детей до 12 лет, энциклопедий, самоучителей иностранных языков, правил дорожного движения и пр. Она пробивается на полки розничных сетей, которые реализуют продукты и бытовую технику. Около 20% оборота компании приходится на такую розницу, тогда как в среднем по рынку в неспециализированных магазинах дистрибутеры продают лишь 10–15% своих дисков.

Проблемы: по популярности игровой линейки компания пока уступает «1С». Зачастую не выкупает очевидные хиты, предпочитая сотрудничать с разработчиками на эксклюзивных условиях.

Результат: Борис Гершуни уверен, что по общим продажам в начале 2007 года его компания уже обошла «1С» и стала лидером «домашнего» сегмента.

Новые цели: закрепиться на рынке программного обеспечения для игровых консолей.

\$4–5 млн — во столько обходится создание игры с насыщенной графикой в Европе или США

Заядлых игроков «Бука» готова променять на киноманов

«Акелла» редко промахивается в войне с пиратами



AFP/EASTNEWS



REUTERS

«Бука»

Созданная в 1993 году «Бука» сумела убедить инвесторов, что компьютерные игры могут стать серьезным бизнесом. Однако сейчас компания меняет стратегию и собирается осваивать новые ниши рынка «домашних» программ.

Доля рынка в 2004 году: 12%

Доля рынка в 2006 году: 13%

Стратегия: фокусировка на игровом сегменте. Продуктовая линейка у компании уже, чем у конкурентов, зато многие игрушки пользуются повышенным спросом.

Тактика: в отличие от лидеров рынка «Бука» до недавнего времени не занималась «домашними» программами, сконцентрировавшись на играх. Зато в этом сегменте добилась известности.

К примеру, игры «Аллоды» и «Вангеры» пользовались спросом на международном рынке, а серия про похождения Петьки и Василия Ивановича стала российской классикой в жанре квест.

Проблемы: рост цен на западные лицензии ударил по рентабельности, а для разработки отечественных игровых продуктов остро не хватает специалистов.

Результат: в 2005 году компании удалось привлечь стратегических инвесторов в лице «Финама» и фонда ЕБРР. Учитывая, что оборот компании за прошлый год вырос на 75% — до \$30 млн, инвесторы должны быть довольны.

Новые цели: в конце 2006 года «Бука» запустила мультимедийное направление, а к 2008-му гендиректор компании Александр Михайлов обещает открыть еще как минимум два новых направления деятельности, в том числе издание кино на DVD-носителях.

«Акелла»

Компания появилась в 1993 году как разработчик игрового и образовательного ПО. Сейчас обладает одной из самых сильных команд программистов на этом рынке.

Доля рынка в 2004 году: 10%

Доля рынка в 2006 году: 12%

Стратегия: компания сделала ставку на разработку и локализацию компьютерных игр, но параллельно занимается издательской и дистрибуторской деятельностью.

Тактика: в состав «Акеллы» входят четыре собственные студии; сотрудничает с несколькими десятками независимых компаний-разработчиков. Выпускаются игры не только для PC, но и для Xbox360, PlayStation 2, а с 2005 года «Акелла» открыла мобильное и онлайн-направления деятельности. Некоторые заказы программисты компании выполняют для западных издателей (например, игра «Пираты Карибского моря» по лицензии Disney Interactive для международного рынка).

Проблемы: пираты часто обгоняют «Акеллу» в оперативности — пока та готовит перевод, в продаже уже появляются нелегальные копии. Поэтому компания первой стала преследовать нелегалов не только в рамках уголовного законодательства, но и в арбитражных судах.

Результат: в 2006 году «Акелла» установила российский рекорд продаж, реализовав за первые три дня 300 тыс. копий игры «Принц Персии 3». Игры «Акеллы» о морских сражениях пользуются спросом за рубежом.

Новые цели: стать лидером на новом рынке онлайн-игр. **сф**

с41

Катастрофическое состояние сферы сервиса становится концепцией. И открывает для новичков отличную возможность проложить себе «кроличьи норы» на рынки, которыми, казалось, прочно завладели гиганты.

Восхитительно отвратительный сервис

текст:
константин бочарский,
елена локтионова

иллюстрация:
александр житомирский

2 лава, посвященная восхитительному сервису, в книге Тома Питерса «В поисках совершенства» начинается с истории про Джо. Джо Джерар продавал подержанные автомобили, и Том Питерс назвал его лучшим в мире специалистом в этом вопросе.

Показатели Джо Джерара вдвое превосходили средние по отрасли, потому что он следовал простому правилу: «Я уверен, что подлинная продажа начинается после собственно факта продажи, а не до него».

История же этой заметки началась со сломанной плиты Ariston. «Наша компания не несет ответственности за ремонт и обслуживание нашей техники», — заявили в российском представительстве компании Indesit (ей принадлежит марка Ariston) журналисту **СФ**, который обратился туда с жалобой на сервис.

Модель работы каждой производственной компании, имеющей брэнд на массовом рынке, проста. Компания занимается производством, рекламой и дистрибуцией. Сервис же передан независимым компаниям. **Стивен Д. Левитт**, автор книги «Фрикономика», любит задавать «странные вопросы». На самом-то деле вопросы очень простые — просто непривычные. Зато ответы на них помогают смотреть на мир по-другому. Вот отличный вопрос в стиле Левитта: «Почему компании не заинтересованы в том, чтобы нести ответственность за послепродажное обслуживание своей продукции?»

Полоса пропускания

МАСТЕРУ РЕШЕТНИКОВУ ИЗ СЕРВИС-ЦЕНТРА компании Indesit не выдают вертолет. Он прямо так и говорит: «Мне здесь вертолета не выдают», — поэтому сообщает, что приедет в удобное для него время, и бросает трубку. В компании Indesit секретарь тоже бросает трубку, если попытаться рассказать о проблемах с сервисом. «Хотите нормальный сервис — покупайте Miele, — говорит мастер Решетников. — А у нас на весь север Москвы всего два специалиста».

В 2000 году Indesit Company приобрела у Новолипецкого металлургического комбината завод «Стинол» за 119,3 млн евро. В октябре 2005-го открыла распределительный центр, инвестиции в который составили 32 млн евро. В интервью **СФ** глава представительства Indesit в СНГ и странах Балтии **Каха Кобахидзе** говорил о том, что с помощью этих инвестиций компания увидела верный способ убить двух зайцев — улучшить клиентский сервис и получить





Безответное желание потребителя — чтобы у компаний на первом месте был он сам, а не бизнес

новое преимущество перед глобальными конкурентами (см. **СФ** №42/2005).

Определить искреннюю заинтересованность компании в регулировании сервиса очень просто. Показатель — ширина канала обратной связи, который предоставлен потребителю. Ведь когда работы выполняют подрядчики, проблема контроля становится одной из главных. В случае с Indesit этот канал связи сужается до секретаря представительства, переадресовывающего звонки обратно в сервис-центры, и номера факса, на который можно отправить письмо, например, на имя самого Кахи Кобахидзе.

Так ли дорого разворачивание полноценной сервисной сети? И так ли сильно это влияет на конечную прибыль? Логично предположить, что «дорого», раз огромное количество компаний, обладающих сильным брэндом и заверяющих в своей клиентоориентированности, на деле игнорируют этот принцип.

Ведь компания Indesit не одинока. Попробуйте сделать заказ в компании «Озон», а затем попросить добавить к нему еще несколько книг. Оказывается, сделать это можно лишь отдельным заказом — и за каждый из них с вас возьмут стоимость доставки, даже если курьер принесет оба свертка одновременно.

Туроператор «Альтус» организует сервис так, что его сотрудник сообщает клиентам: он будет информировать их не тогда, когда нужно им, но когда сам посчитает нужным, а генеральный директор фирмы **Борис Блинов** игнорирует запрос **СФ**, предложившего прокомментировать ситуацию.

Год назад **СФ** совместно с агентством PR Technologies провел исследование блогов потребителей, желая показать, насколько они стали серьезным инструментом формирования общественного мнения (**СФ** №12/2006). Оказалось, до 30% сообщений в сетевых дневниках посвящены потребительскому опыту блоггеров, и примерно 50% из них — отрицательные. Сегодня «Яндекс» говорит о 1 725 091 блоге в Рунете. Если треть из них по-прежнему посвящены потребительскому опыту и почти в половине случаев этот опыт негативный, то у сферы сервиса очень большие проблемы.

Аморальное поведение

«ПОЧЕМУ ПЛОХОЕ КАЧЕСТВО СЕРВИСА не беспокоит компании, если считается, что это краеугольный камень бизнеса?» — отличный вопрос в стиле Стивена Левитта. Еще один хороший вопрос, который он мог бы задать: «Уверены ли мы, что знаем, где создается ценность?»

Сегодня ценность генерируется совсем не там, где хотелось бы потребителю. Клиент верит в доходность качественного обслуживания, но ценность создается рекламным роликом, локализацией производства и отладкой логистики.

«Если мораль отражает то, каким бы мы хотели видеть мир, то экономика демонстрирует, каков он в действительности», — пишет Стивен Левитт. Любому здравомыслящему потребителю хотелось бы, чтобы на первом месте у компаний был он сам. Это наша мораль. Однако экономика показывает, что компаниям выгодно вести себя по-другому.

Предприниматель **Дмитрий Молчанов** очень любит вопрос «что такое мораль бизнеса?». Ответ таков: для бизнеса морально (хорошо) все, что способствует достижению цели. И аморально (плохо) — все, что мешает этому. Отличная формула. Имея четко сформулированную цель, бизнес как самоорганизующаяся система точно следует к ней, формируя собственную мораль. И повышая тем самым свою эффективность. «Забота о клиенте не является ценностью». Такие сигналы посылают нам крупнейшие и наиболее успешные компании на рынке.

Удивительное отсутствие

НАКАНУНЕ 8 МАРТА директор по маркетингу и связям с общественностью компании «Роллтон» **Александр Соколов** купил в одном из салонов компании «Евросеть» устройство hands free. Приехал домой и обнаружил, что красивую коробочку дали, а зарядку вложить забыли. Тогда Александр позвонил и разыскал по телефону обслуживавшего его продавца. Было уже около восьми вечера. «Упавшим голосом продавец признал, что забыл положить зарядку, — рассказывает Александр, — потом повздыхал и записал адрес». В тот же день около 11 вечера в дверь Александра позвонили. «Попытки вознаградить за труд успехом не увенчались. Просто передали зарядку, извинились и ушли. Вот это сервис!» — заключает Соколов.

Эта история — пример того, что специалисты по статистике называют «экстремум»: отклонение, которое следует исключить из результатов. В данном случае — опроса, который провела редакция **СФ**, распространив по адресной базе рассылки блока «Идеи» просьбу рассказать о примерах «восхитительно-го» сервиса, с которым приходилось сталкиваться адресатам. Получатели рассылки — высоко информированные люди. Это специалисты по PR, рекламщики, маркетологи, консультанты, руководители компаний. Пример Александра Соколовцова оказался единственным. Больше историй про восхитительный сервис никто припомнить не смог. Разве что **Валентин Перция**, основатель и директор брэнд-билдингового агентства BrandAid, упомянул Альфа-банк.

— И в чем заключается восхитительный сервис этого банка? — спросили мы Валентина.

— Да так, ничего особенного, — задумался Перция. — Звонят, письма шлют, спрашивают...

— А что в этом восхитительного?

— Наверное, ничего. Просто все хорошо. Этим и отличается.

Валентин Перция, по сути, сформулировал главную идею современного сервиса: отсутствие проблем уже является здесь признаком чего-то выдающегося.

Сложение векторов

«МЕНЕДЖЕР КОСИЦКИЙ Я. Е. — очень вежливый и выдержанный молодой человек, ругаться с ним невозможно!» — записал в книге жалоб и предложений клиент «Билайна». У создателя компании Zingermans **Ари Вайнцвейга** есть памятка из пяти шагов — как превратить чудо, явленное менеджером Косицким, в систему. А также четыре шага по их реализации, три рецепта и семь ингредиентов восхитительного сервиса. Но вот вопрос: кому они могут понадобиться?

Проблема в том, что интересы организаций расходятся с интересами потребителей, однако это не мешает организациям преследовать цель — рыночную эффективность. Столкнувшись с сервисом компании Indesit журналист **СФ** больше никогда не купит ее продукцию. Но вряд ли это станет для компании проблемой. Объемы продаж Indesit продолжают расти, ее чистая прибыль увеличилась на 51%. Каха Кобахидзе буквально на днях получил повышение и был назначен директором по мировым рынкам (кроме стран ЕС) Indesit Company. Так в штаб-квартире оценили качество ведения бизнеса. А директор по маркетингу **Джулио Д'Эрме** и директор по обслуживанию Indesit Company в России и странах СНГ и Балтии **Паоло Дзатта** через обслуживающую компанию PR-агентство «3.14R» выразили уверенность в том, что «результаты опросов по работе сервисных центров в России показывают высокую степень удовлетворенности потребителей, особенно сейчас, когда наши товары являются наиболее качественными на рынке».

Компания «Озон» также демонстрирует рост продаж — за 2006 год они увеличились на 77%. Кроме того, компания получила на днях дополнительные инвестиции от известных фондов. Так оценена ее способность создавать ценность.

Но вот другой тренд. Журналист **СФ** **Максим Котин** не спешит подписываться на услуги оператора быстрого интернета компании «Комкор». Сейчас компания ведет активную пропаганду своих услуг по предоставлению широкополосного доступа в интернет. «Все мы знаем, как это бывает, — говорит Максим. — Огромная компания выходит на рынок, начинается информационное

Определить искреннюю заинтересованность компании в регулировании сервиса очень просто. Показатель — ширина канала обратной связи, предоставленного потребителю

давление, люди бросаются подключаться, и тут же начинаются сбои». Максим пользуется услугами небольшой местной сети «Ринет», обслуживающей его район — Замоскворечье, и несмотря на отсутствие у компании известного брэнда и солидного инвестора не собирается ее бросать.

Автолюбители, ждущие месяцами в очередях обслуживания в сервис-центре, выбирают их небрэндированные аналоги. А клиент компании «Озон» был сильно удивлен, обратившись в ничем не примечательный интернет-магазин «Электрокомфорт.ру», предлагающий товары для кухни. Сделав там заказ, он позже попросил добавить к нему еще несколько предметов — и выяснил, что это могут сделать без проблем.

В мире, где отсутствует восхитительный сервис, даже его малейшие проявления становятся поводом для потребительской влюбленности. «Я радуюсь, когда сталкиваюсь с отвратительным сервисом, — говорит Дмитрий Молчанов. — Потому что это означает одну простую вещь: на рынке еще много ниш, которые можно без проблем занять».

«Экономисты говорят о „барьерах для новичков“, то есть о цене, которую должна заплатить фирма, желающая начать бизнес на новом для себя рынке, — пишет Том Питерс. — Обычно мы рисуем себе эти „барьеры“ в виде сооружений из металла и бетона, иными словами, в виде затрат на создание дополнительных производственных мощностей. Однако подлинными „барьерами для новичков“ являются 75-летние инвестиции в то, чтобы для сотен тысяч сотрудников компании обслуживание, качество и решение проблем клиентов стали делом их жизни. Все это действительно непреодолимые „барьеры для новичков“».

Пожалуй, для новичков наступило лучшее время, чтобы прямо сегодня шагнуть в будущее. Те, кто должен был строить барьеры, пока даже не взялись за их возведение. Для этого достаточно лишь совместить вектор морали своей организации с вектором морали клиентов. **СФ**

Изобретатели взялись за производство часов, в которых философская концепция важнее точного времени.

текст: Анастасия Джмухадзе



Яйца с умом

Сковородкой с термоскотом на кухне никого не удивишь. Но британские ученые решили пойти дальше и вживить технологию прямо в продукты.

Теперь яйца смогут самостоятельно указать, когда они идеально сварены. По словам руководителя разработки Жилия Бомона из научно-исследовательской компании B&H Colour Change (один из лидеров в области термочувствительных материалов и красок), «решена проблема, которая десятилетиями мучила людей за завтраком». На яйцо наклеивается индикатор, который покажет логотип Совета британской яичной промышленности, когда яйцо будет сварено, например, вкрутую. Для яиц всмятку нужно просто взять другую наклейку. □



«Мы с Джоном Каллестадом несколько дней занимались дерт-сейлингом в пустыне Невады и знали только, что в пятницу должны приехать наши жены. Но часы-то показывали только время. Так за пивом у костра родилась идея сделать „дневные часы“ — с семью делениями на каждый

день недели, — рассказывает Марк Пирс, один из основателей компании Day Clocks, у которой более 200 ритейлеров в США и Канаде. — Это подарок для тех, кто никуда не спешит». Часы стоят в зависимости от модели от \$39,95 до \$155 и пользуются популярностью в качестве подарка путешественникам и пенсионерам.

Кажется, уже сложно придумать инновационные часы: изменить можно только дизайн, точность и количество функций. Покупателя находят те, кто максимально усложнил задачу определения времени. Часовой мастер Евгений Брянцев выпускает ходики в античном стиле за 1200–1400 руб.: стрелки идут в обратную сторону, но время показывают правильное. Лимитированные серии покупают в основном коллекционеры.

В условиях жесткого тайминга японский производитель Tokyo Flash предлагает не забывать о тренировке ума. Чтобы узнать время, теперь придется сначала научиться заново его определять и подсчитывать: бинарные часы стоимостью \$80–130 выглядят как разноцветные лампочки и штрихи на дисплее и скорее напоминают головоломку. На сайте представлены 42 модели «часов для умных»; они продаются также в Великобритании, США и Канаде, в дальнейшем планируется выход на европейский рынок.

Relativity Watch (часы относительности) с ежесекундно движущимся циферблатом напоминают о теории Эйнштейна, сбивая с толку. Благодаря невысокой цене — \$29,90 — производители рассчитывают привлечь молодую аудиторию. □

Ампер, еще ампер!

Шаги и рапиры ушли в прошлое. Современные дуэлянты, желая испытать силу воли, вооружаются Shocking Duel.

Устройство внешне похоже на джойстик, но по сути это электрошокер, увеличивающий мощность заряда каждые пять секунд. За \$19,99 можно вызвать на поединок друга или врага — посмотреть, кто дольше продержится. Верхняя граница заряда не установлена. В серии экстремальных игр есть и другой аппарат — Lightning Reaction Xtreme, рассчитанный на четверых игроков. Когда загорается лампочка, нужно успеть нажать кнопку как можно быстрее — проиграв-

ший получает ощутимый удар током. В интернет-магазинах товар пользуется спросом. Интересно, когда с помощью подобных устройств будут поднимать накал схватки на телевикторинах? □



Сложные профессиональные товары и громоздкие устройства «публичного» сервиса переключаются в сферу личного потребительского опыта. Эта трансформация способна и привлечь новую аудиторию, и создать совершенно новые рынки. текст: **Алексей Гостев**

Шоковое потребление



Теперь почувствовать себя героем сериала «Скорая помощь» сможет каждый желающий

Об объеме рынка реаниматоров можно судить хотя бы по такому мрачному факту: ежегодно только в США регистрируется 450 тыс. смертей от остановки сердца

Davis Instruments производила оборудование для аэропортов и океанских судов. Сегодня большинство ее товаров продается на потребительском рынке. Несмотря на огромное количество метеосайтов, все больше людей хотят получать информацию о погоде из первых рук. Метеорологи-любители объединяются в интернет-сети, например Weathermatrix.com и Weatherforyou.com. Туда стекаются и данные с домашних метеостанций, что позволяет получать детальную информацию о погоде в конкретном районе.

Еще одна сфера «приватизации» публичных товаров — профессиональные пивные краны и охладители, появившиеся в последнее время в тысячах частных домов Европы. На сегодняшний день компания Krups / Heineken продала уже более 150 тыс. устройств, наблюдать которые раньше можно было только за барной стойкой. Теперь пиво можно разливать в любых количествах, а главное, потребитель получает все элементы «барного опыта» у себя дома. Стоит это примерно \$250. Кран с холодильником обойдется примерно в \$1 тыс.

Профессиональные и публичные товары как объект частного потребления — неплохой генератор идей. Какой продукт окажется следующим? Домашние подъемные краны или экскаваторы? Достаточно только посмотреть, какая ниша еще не занята, — и попытаться вывести на рынок новый «профессиональный товар для домашнего пользования». □

Страх смерти стал фундаментом для множества бизнесов. Недавно компания Philips добавила к ним еще один, весьма необычный.

Большинство жителей развитых стран умирают от сердечного приступа с последующей остановкой сердца. Заново «запустить» сердце можно специальным прибором, действующим на сердечную мышцу при помощи электрошока. Раньше они были доступны только медицинским работникам. Но недавно компания Philips решила вывести шоковые реаниматоры на потребительский рынок.

Домашняя версия этих опасных приборов специально сделана «защитенной от идиота»: аппарат сам определяет, какое воздействие необходимо пациенту. Затем он тихим, спокойным голосом дает оператору инструкции, так что управлять им может совершенно неподготовленный человек. Стоит устройство примерно \$1,6 тыс. Целевая аудитория — близкие людей с повышенным риском сердечных заболеваний, особенно те, кто живет вдали от центров медицинской помощи. Другой сегмент — компании, чьи владельцы озабочены тем, что им может потребоваться оказать срочную медицинскую помощь своим сотрудникам (в США смерть сотрудника на рабочем месте — кошмар для работодателя из-за последующих страховых выплат). Об объеме рынка реаниматоров можно судить хотя бы по такому мрачному факту: ежегодно только в США регистрируется 450 тыс. смертей от остановки сердца.

«Говорящие электрошокеры» Philips подтверждают общий тренд: все больше товаров переключается из публично-профессионального пространства в дома рядовых потребителей. В США, например, сегодня модно держать дома профессиональные метеорологические станции. Компания

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Мне кажется, стоит чуть ли не каждое утро спрашивать себя, а не являюсь ли я жертвой модели, которая методом ползучей экспансии навязывает нам себя „

Жертва модели

Бывший советник президента Андрей Илларионов подсчитал, что около 70% административных постов в управленческой системе российского государства занимают выходцы из силовых структур. Честно говоря, с моделью управления российской государственности и без меня все понятно, я о другом.

Любая идея — вирус, любая управленческая модель может реплицироваться. Я уж не знаю почему. То ли мода возникает, то ли мы оказываемся в плену обманчивого чувства долга и непонятно откуда взявшейся повестки дня. Просто появляется ощущение, что так надо, и все ему следуют.

В последнее время я стал все чаще сталкиваться с руководителями компаний — бывшими военными. Я не сторонник конспирологических теорий, но мне почему-то кажется, что если мы сравним, как обстояли дела с этим, скажем, в 2001 году, то выясним: доля «представителей силовых структур» на позициях первых лиц драматически выросла. Я ничего не имею против военных. Но повестке дня свойственно завладевать умами.

В статье «Восхитительно отвратительный сервис» (см. стр. 42) мы говорим о системе ложных ценностей современного бизнеса. Вернее, ценностей истинных, просто создающихся совсем не там, где мы того ожидаем.

В одном издательском доме коммерческий отдел договорился с рекламодателем об интересном проекте. Подписали договоры, выполнили работы. Когда же настало время закрывать документы, появились представители финансовой службы.

Как вы думаете, какая служба самая главная в этой компании? Кто, пусть и косвенно, определяет политику организации, принятие решений, да и в целом стратегию? Отдел маркетинга? Генеральный директор? Нет. Бухгалтерия. Именно ее влияние на то, какие договоры она готова принять, какие проекты поддержать, с какими компаниями работать, и определит в итоге ландшафт бизнеса.

Что это такое? Эта та же история, как и с «ложными ценностями». Мы считаем, что управление компанией генерируется в одном месте, а ею на самом деле управляет весьма неожиданный субъект. Подобно случаю с реплицированием модели «компанией должны управлять силовики», смещение «центров управления» и подмена их — весьма распространенная штука в последнее время. Возможно, эти процессы даже как-то связаны.

Нет, я ничего не имею против осознания особой важности финансовых служб в обеспечении живучести компании. Деньги, как известно, кровь бизнеса. Просто, мне кажется, стоит чуть ли не каждое утро спрашивать себя, а не являюсь ли я жертвой модели, которая методом ползучей экспансии навязывает нам себя, и где же на самом деле находятся источники генерации ценности и источники управления компаний. И совпадает ли реальное положение дел с нашим представлением о нем. □

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



деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Ни одному конкуренту не завидую, хотя многие из них потратили на название немало сил. Но название должно не помогать бизнесу, а просто не мешать развиваться”



у крашение имени

Ресторанчики в России часто называют по имени хозяина: «У Любаши» или «У Михалыча». Человеку приятно, что он Михалыч, поэтому человек так и называет свою забегаловку.

Может быть, он таким образом пытается создать домашнюю атмосферу. Все бы ничего, если бы у Михалыча не подавали бутерброд из черствого хлеба с засохшей икрой с одного края, листочком укропа с другого и с неразмазанным куском масла. Чтобы в ресторане была домашняя обстановка, нужно подавать домашнюю еду и душевно обслуживать. Не название красит компанию, как думают многие, а компания — название.

Над словом «Евросеть» мы, например, долго не размышляли. В самом начале использовали «Мобильные системы», а когда поняли, что таким названием лучше не злоупотреблять, прямо в машине накидали с ходу около сорока версий. Отбросили «Сириус», «Рустел», «Телефонторг», а выбирали между названиями со словом «евро», вроде «Еврофона» и «Евротела», потому что тогда стандарт GSM работал только в Европе. Назвались «Евросетью», хотя у компании был всего один магазин. Сегодня первоначальный смысл, который мы вкладывали в «Евросеть» (магазины, где продаются телефоны «евростандарта» GSM), пропал. Сейчас я бы назвал компанию иначе — мне вообще слова с «евро» теперь не нравятся. Ну и что, разве название повлияло на бизнес?

Я согласен с теми, кто говорит, что хорошее название придумать сложно (ни одному конкуренту я не завидую, хотя многие из них потратили на название немало сил). Но дело в том, что название должно не помогать бизнесу, как считается, а просто не мешать развиваться.

Название мешает, когда придает ненужные ассоциации. Например, люди с маленькой фантазией часто используют слово «старый» (в названиях сетей, ресторанов и даже продуктов). Авторам, наверное, кажется, что такие названия говорят о традициях, а они говорят о старости.

Название мешает, когда создает повышенные ожидания. Каждый, кто смотрел фильм Бунюэля, будет ждать особой атмосферы от ресторана «Скромное обаяние буржуазии». А там никакой особой атмосферы нет, во всяком случае, имеющей отношение к киноклассике.

Название мешает, когда плохо звучит и воспринимается, как аббревиатуры или имена с добавлением буквы «М» или «А» (последние напоминают о временах расцвета фирм-однодневок).

Наконец, название мешает, когда ограничивает бизнес компании. Амбиции «Нижфарма» уже давно переросли пределы Нижнего Новгорода, а оковы названия тянут на малую родину. «Телефон.ру» продает не только телефоны, хотя я считаю, что на определенном этапе это было лучшее имя на рынке.

С «Евросетью» нам повезло — имя не мешает. Слово «евро» позитивно воспринимается не только в Европе, но и в Азии. Разве что российский флаг на логотипе помешал некоторым людям на Украине. □

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

Сетевой адрес могут получить не только веб-страницы, но и материальные объекты. Начинается эра «интернета вещей».

текст: **Алексей Гостев**



На одной из автобусных остановок Сизтла можно увидеть сделанную голубым мелком загадочную надпись примерно такого формата: pote-kitea@grafidea.net. Посвященный в тайны «сетевых» граффити, увидев ее, может отправить на указанный e-mail сообщение с мобильного телефона.

Что произойдет дальше, зависит только от фантазии автора граффити. Но в любом случае, объект, на котором нанесен адрес, пришлет вам ответ — свою фотографию, рисунок или рекламу. Grafidea.net — один из примеров «стирания грани» между виртуальным и реальным мирами. Площадка, где каждый может получить аккаунт и поместить фото, которое будет отправлено по запросу. Казалось бы ничего нового. Но специфичность Grafidea.net в том, что оно помогает сделать интерактивными объекты городской среды. Далее эти настоящие объекты обрастают системой гиперссылок, индексируются в поисковиках и превращаются в элементы «материального интернета».

Токио — место, где пока еще неясная конструкция из вещей и сетевых ярлыков обретает реальные очертания. На период с 21 января по 10 марта 2007 года токийский район Гинза превратился в своего рода футуристический полигон. На здания, товары и средства передвижения в этом небольшом торговом районе нанесли тысячи кодов, которые можно было считать при помощи мобильного телефона либо специального устройства The Ubiquitous Communicator. Сканируя коды, посетители получали самую разнообразную информацию, от путевых инструкций до сравнения цен на сходные товары на сайте Amazon.com.

Американский писатель-фантаст, один из лидеров киберпанковского движения **Брюс Стерлинг** говорит о формирующемся «интернете вещей». «В недалеком будущем вы сможете найти потерянные ключи при помощи простого поиска в Google», — надеется Стерлинг. При этом множество предметов уже сегодня связаны с веб-страницами. В качестве маркеров (тэгов) используются небольшие излучатели радиоволн или графические символы. Иногда сетевой адрес привязывается к координатам в системе GPS. Например, Semapedia позволяет пользователям самим создавать графические тэги и наносить их на материальные объекты. Каждый тэг «ведет» на статью в Википедии. Тэги появляются на зданиях и других объектах, превращая «интернет вещей» из футурологического термина в часть привычного городского ландшафта. □

лучшее из блогов

Том Питерс, гуру менеджмента

Обычно мы начинаем карьеру, стремясь сделать что-то значительное, но потом под властью «текучки» постепенно утрачиваем смысл происходящего. Зачем вы занялись этим проектом или выбрали эту профессию? У меня есть небольшой ритуал: раз в несколько дней я пролистываю «В поисках совершенства» или свою стэнфордскую диссертацию. Я советую вам изобрести нечто подобное, каждый вечер напоминать себе, ради чего вы все это начали!

BLOG: TomPeters!

<http://www.tompeters.com>

Стив Фарбер, президент компании Extreme Leadership

Лидерство — это динамическая перекличка страха и любви, двух самых сильных эмоций человеческого опыта. Если вы читаете от корки до корки все последние книги по лидерству и проводите каждую встречу по рецептам модных менеджерских теорий, но при этом у вас физически не «щемит под ложечкой», как бывает при сильном страхе или сильной любви, значит, скорее всего, вы двигаетесь в неправильном направлении.

BLOG: Extreme Leadership

<http://www.stevefarber.com>

Сет Годин, маркетолог

Существует обратная зависимость между стоимостью покупки и радостью от обстановки, которая ее сопровождает. Чем больше мы платим, например, покупая дом или автомобиль, тем скучнее и безрадостнее становится сам процесс покупки. И ведь, кажется, все просто: следует нанять симпатичную девушку, которая разносила бы булочки или делала ксероксы во время завершения сделки. Стоит это копейки по сравнению с многомиллионной стоимостью дома.

BLOG: Seth Godin's Blog

<http://sethgodin.typepad.com>



Истина в простоте

текст: Анастасия Джмухадзе

«Мир пьет все больше и больше и мир пьет все лучше и лучше», — говорит Робер Бейна, президент группы компаний Vinexpo, которая проводит крупнейшую мировую выставку вина и алкогольных напитков.

По данным исследовательской группы Vinexpo, около 20% вина в мире потребляют американцы, к тому же они готовы платить за бутылку в два раза больше, чем европейцы. Годовой рост объемов винного рынка США с 2000 года составил 4,1%; по оценкам, оборот к 2010 году вырастет до \$23,75 млрд. Эта куча денег и заинтересовала неудавшегося инженера Ральфа Херсма, приехавшего в 1993 году на автобусе в Сан-Франциско с \$725 в кармане и мечтой стать сомелье. Через три дня Херсом стал официантом, а через три года его приняли в местный Moose's Restaurant как эксперта по винам. Молодой сомелье быстро стал известен и сменил несколько известных нью-йоркских ресторанов, прежде чем нашел свою идею.

Возможно, Ральф никогда бы не додумался, как покорить винный рынок, если бы не ресторанный опыт. В феврале 2007-го основанная им The Amazing Food Wine Co. объявила о выходе на рынок с вином под названием Wine That Loves — «Вино, которое любит...» жареную курицу, спагетти с томатным соусом и пиццу. Главный принцип создания сортов прост: лишить покупателя проблемы выбора. «Вина подобраны так, чтобы подходить к тому, что вы едите, — разъясняют на сайте представители компании. — Сочетание действительно имеет значение. Люди просто не занимаются этим, потому что сложно».

Оформление бутылок The Amazing Food Wine соответствует концепции. Оно четко указывает, к какому блюду стоит взять вино, и ничего не говорит о сортах винограда или регионе. На этикетке есть информация только о содержании танинов и кислотности напитка.

«Я должен быть полностью повернут на вине, если и вправду думаю, что такие противные маленькие детали, как виноград, купаж и место произрастания, действительно имеют какое-то значение, — пишет в своем блоге о вине Uncorked Марк Фишер, писатель-эксперт газеты Dayton Daily News. — Какая полная свобода для винодела: можно взять любой виноград-

Ральф Херсом родился в 1971 году. До 1993-го получал специальность инженера в Центральном колледже Новой Англии в Ворчестере. Не доучился. С 1996-го — сомелье в Moose's Restaurant, Сан-Франциско. В течение семи лет был директором по винам и сомелье в ресторане Le Cirque 2000 в Нью-Йорке. Основатель The Amazing Food Wine Co. и со-ставитель вин в этой компании.

ный сок из любого купажа и из любой точки мира! И не волнуйтесь, они все хороши. Или как минимум они все подойдут к пище».

Ральф Херсом сделал ставку на тренд, на Западе обозначаемый как simplicity (простота), его целевая аудитория — не знатоки и гурманы, а люди со средним и чуть выше среднего достатком, которые не хотят тратить свое время на ненужные им знания. По оценке автора блога «Думать иначе» маркетолога Ханнеса Трейхля, за последние 15 лет количество продуктов в супермаркете выросло на 140%, а их видов — на 450%. В таких условиях передача права выбора «на сторону» становится вполне разумной задачей. Австралийская марка Yellow Tail, пошедшая несколько лет назад по пути упрощения, не только рекордными темпами продвинулась на местном рынке, но и стала лидером среди брендов вина, импортируемых в США: в 2005 году она, по данным ACNielsen, одной из крупнейших мировых маркетинговых компаний, занимала 13,4% от общего объема поставок. □

Я должен быть полностью повернут на вине, если и вправду думаю, что такие противные маленькие детали, как виноград, купаж и место произрастания, имеют какое-то значение „



Кресло на раз

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«**Л**юбому скажи „картон“, первая ассоциация — „коробка“. И вот с этим приходится бороться: объяснять, что кроме упаковки из гофрированного картона можно делать много интересного. Вы бы видели, как люди боятся впервые сесть в кресло! А ведь они

должны верить, что оно под ними не развалится», — говорит **Михаил Редин** (на фото), основатель первого в России производства картонной мебели.

В 2003 году Михаил, занимавшийся телекоммуникациями, начал искать проект для инвестиций: «Хотелось делать то, чего ни у кого нет. Через знакомых нашел архитектора и дизайнера, сделавшего сборный картонный детский домик. Мне понравилась мысль взяться за этот материал». Так Редин познакомился с **Ильей Мукосеом**, который у себя дома сделал вручную из нескольких листов гофрокартона прототип кресла Foldman. Вложив чуть более \$10 тыс., предприниматель к 2005 году запатентовал изобретение и произвел первую партию в 3 тыс. штук, открыл сайт и попытался продавать товар через сувенирные магазины, такие как «Новодел». Сбыт шел плохо, продать удавалось от случая к случаю, иногда товар через сайт заказывали организаторы мероприятий. «Главная сложность — недоверие. На самом деле такая мебель раскладывается одним движением руки, она устойчива, выдерживает до 120 кг и при этом совершенно безопасна. На презентациях и концертах люди привыкли стоять. Посадочные места слишком дороги, их не хватает, — агитирует Михаил Редин. — И потом, если что, никому не хочется получить стулом по голове. Нашим креслом вреда не причинить, как ни старайся, а при массовом производстве цену с нынешних 150 руб. можно снизить чуть ли не вдвое».

На Западе выпуск мебели из картона уже освоен небольшими компаниями. Простейшие табуретки из картона стоят от 20 евро, кресла — от 50 евро, и спрос на легкую мебель растет. А дизайнеры нью-йоркской студии Cardboardesign предлагают свой товар тем, кто часто переезжает.

план действий

- патентование мебели из картона;
- создание собственного производства — вынужденная мера из-за отсутствия производителей, на чьих мощностях можно было бы разместить заказ;
- организация розничных продаж в Москве и Подмосковье;
- расширение ассортимента, формирование лояльности

Столики, полки и перегородки из ячеистых картонных панелей по сравнению с обычной мебелью невесомы и стоят в пределах \$160 — такую обстановку и перевозить легко, и выбросить не жалко.

В России предприятий, способных делать нестандартную продукцию из картона, практически нет. Михаил даже был вынужден приостановить проект и купить фабрику. За \$400 тыс. он приобрел и оборудовал собственное небольшое производство. Чтобы отбить затраты, пришлось открыть второе направление — изготовление упаковки. «Это позволило вернуться к истокам — к мебели. Сейчас в сезон мы продаем около 1 тыс. кресел в месяц, основная задача — расширить ассортимент. Столы, детские домики, полки, стеллажи — это только начало, — мечтает Михаил Редин. — Очень удобно делать картонные элементы для выставочных и презентационных стендов. Это же еще и рекламный носитель. Сейчас мы ведем переговоры с сетями супермаркетов премиум-класса о поставках специальных коробок, которые удобнее и экологичнее пластиковых пакетов». При этом ставку Михаил делает на кейтеринговые и ивент-компании. Сейчас же основатель марки Izkartona занимается организацией и расширением сети ритейла и созданием положительной репутации. Он надеется, что это позволит увеличить прибыльность и обороты компании. □

РЕГИСТРАЦИЯ

- > (495) 960 31 18; 797 31 71 (ДОБ.2047)
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU
- > WWW.SF-ONLINE.RU РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»
- > WWW.KOMMERSANT.RU

СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО.
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%. ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 05 МАЯ 2007 ГОДА СКИДКА 20%!

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

- > 15 000 РУБЛЕЙ (БЕЗ УЧЕТА 18% НДС), ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД И ТРИ ПЕРЕРЫВА НА КОФЕ.

**КОНФЕРЕНЦИЯ.
В ПОИСКАХ КАПИТАЛА.
КАК ПРИВЛЕЧЬ ДЕНЬГИ
ДЛЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА**

07.06.2007

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ

- > КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА ВЛАДЕЛЬЦАМ, РУКОВОДИТЕЛЯМ КОМПАНИЙ, ДИРЕКТОРАМ ПО РАЗВИТИЮ, КОММЕРЧЕСКИМ ДИРЕКТОРАМ, ИНВЕСТОРАМ, ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ БИРЖ БРОКЕРСКИХ И ИНВЕСТИЦИОННЫХ КОМПАНИЙ, ТОП-МЕНЕДЖЕРАМ КОМПАНИЙ-ЭМИТЕНТОВ.
- > КОНФЕРЕНЦИЯ ПОСВЯЩЕНА ТЕМЕ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРИВЛЕКАТЕЛЬНОСТИ КОМПАНИЙ НА СОВРЕМЕННОМ РЫНКЕ РОССИИ, ВНУТРЕННИМ РЕЗЕРВАМ ИНВЕСТИРОВАНИЯ, А ТАКЖЕ ОБОЗНАЧЕНИЮ КОНКРЕТНЫХ МЕР ПО СОЗДАНИЮ БЛАГОПРИЯТНОГО ИНВЕСТИЦИОННОГО КЛИМАТА ДЛЯ КОМПАНИЙ.

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ

- > ОБЩИЕ ТЕНДЕНЦИИ ФОНДОВОГО РЫНКА РОССИИ
- > РЕАЛИЗАЦИЯ ГОСУДАРСТВЕННЫХ ПРОГРАММ, НАПРАВЛЕННЫХ НА ПРИВЛЕЧЕНИЕ ИНОСТРАННЫХ ИНВЕСТОРОВ
- > ОСНОВЫ ГОСУДАРСТВЕННОЙ ПОЛИТИКИ ПОДДЕРЖКИ ОТЕЧЕСТВЕННЫХ ИНВЕСТОРОВ
- > РОЛЬ РОССИЙСКОЙ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ В ПРОЦЕССЕ СОЗДАНИЯ ОПТИМАЛЬНЫХ УСЛОВИЙ ДЛЯ ИНВЕСТИРОВАНИЯ
- > ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО СПРОСА
- > ПУБЛИЧНЫЕ ДОЛГОВЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ, КАК МЕТОД ПРИВЛЕЧЕНИЯ ИНВЕСТИЦИОННОГО КАПИТАЛА
- > ПОДГОТОВКА КОМПАНИИ К ПРИВЛЕЧЕНИЮ ДОПОЛНИТЕЛЬНОГО КАПИТАЛА: ТРЕБОВАНИЯ ИНВЕСТОРОВ (ОТЧЕТНОСТЬ, КАЧЕСТВО КОРПОРАТИВНОГО УПРАВЛЕНИЯ, РЕПУТАЦИЯ)
- > ОПЫТ ПОДГОТОВКИ К ВЫПУСКУ АКЦИЙ И ОБЛИГАЦИОННЫХ ЗАЙМОВ
- > ТРЕБОВАНИЯ, ПРЕДЪЯВЛЯЕМЫЕ К КОМПАНИИ ПРИ РАЗМЕЩЕНИИ АКЦИЙ НА ЗАПАДНЫХ РЫНКАХ
- > РАЗВИТИЕ РЫНКА КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ В РОССИИ
- > РЫНОК ЗАИМСТВОВАНИЙ: ОБЩИЕ ВОЗМОЖНОСТИ: СХЕМЫ И СРОКИ ОРГАНИЗАЦИИ ОБЛИГАЦИОННОГО ЗАЙМА
- > ЭТАПЫ ЭМИССИИ И СРОКИ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО ПРИВЛЕЧЕНИЮ ФИНАНСИРОВАНИЯ ЧЕРЕЗ ВЫПУСК ОБЛИГАЦИЙ
- > РЫНОК КОРПОРАТИВНЫХ ОБЛИГАЦИЙ НЕБОЛЬШИХ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ
- > ОСНОВНЫЕ ПРИНЦИПЫ ЧАСТНОГО И ПУБЛИЧНОГО (ОТКРЫТОГО) РАЗМЕЩЕНИЯ ОБЛИГАЦИЙ
- > РЫНОК ИРО: ВЗГЛЯД ЭМИТЕНТОВ И ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ УЧАСТНИКОВ
- > ИРО В РОССИИ ИЛИ ЗА РУБЕЖОМ: ЧТО ВЫБРАТЬ
- > МЕХАНИЗМ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ С ФИНАНСОВЫМИ И ИНФРАСТРУКТУРНЫМИ ИНСТИТУТАМИ — ПАРТНЕРАМИ ПО ИРО: ПРОБЛЕМЫ ВЗАИМОДЕЙСТВИЯ
- > ВОЗМОЖНОСТИ ФАКТОРИНГА. КАК ВЫБРАТЬ ПРАВИЛЬНОГО ФАКТОРИНГОВОГО ПАРТНЕРА
- > ПРАКТИКА РАБОТЫ ФОНДА ПРЯМЫХ ИНВЕСТИЦИЙ: ТРЕБОВАНИЯ ФОНДА К ДОХОДНОСТИ И СТРУКТУРЕ БИЗНЕСА, В КОТОРЫЙ ВКЛАДЫВАЮТСЯ ДЕНЬГИ
- > ПРАКТИЧЕСКИЕ АСПЕКТЫ И ПРОБЛЕМНЫЕ ВОПРОСЫ КРЕДИТОВАНИЯ БИЗНЕСА



лаборатория

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

расширение штата → с59

РОССИЙСКИЕ РИТЕЙЛЕРЫ ГОТОВЯТСЯ ЗАРАБАТЫВАТЬ
НА ТОМ, ЧЕГО НИКОГДА НЕ УМЕЛИ ДЕЛАТЬ, —
НА БАНКОВСКИХ УСЛУГАХ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ»
ПОПЫТАЛСЯ ПОНЯТЬ, ГДЕ ЗАКАНЧИВАЕТСЯ
ЖАДНОСТЬ И НАЧИНАЕТСЯ РАСЧЕТ.

Две большие розницы

текст:

юлия гордиенко

иллюстрация:

ирина дешалыт

Тогда мы идем к вам

ПЕРВОАПРЕЛЬСКАЯ ШУТКА, едва не ставшая деловой новостью: глава «Евросети» Евгений Чичваркин пошел ва-банк. А точнее, в «Ебанк»: именно такое название он дал кредитной организации, которую якобы намерен приобрести. Как известно, в каждой шутке лишь доля шутки. Сегодня ритейлеры один за другим вынашивают идею создать собственный банк, предназначенный для работы в точках розничных продаж.

Еще недавно поход в отделение банка был для клиента торжественным ритуалом. Но со временем кредитные организации осознали, что нужно быть ближе и доступнее для потребителя. «Финансы — это просто», — гласит слоган известной финансовой корпорации. В идеале — так же просто, как батон хлеба или пакет молока. А потому и предлагать финансовые услуги нужно в местах массового потребления. Например, в магазинах.

Первыми это поняли банки, специализирующиеся на экспресс-кредитовании: покупатели бытовой техники, ноутбуков или дубленок получили возможность оформить кредит прямо в магазине. За ними потянулись остальные. «Тройка Диалог» стала предлагать посе-

тителям торговых центров пай своих ПИФов, Ситибанк — раздавать кредитные карты, Импэксбанк открыл в точках сети «Рамстор» мини-офисы.

Но ритейлерам надоела роль статистов, которые получают арендную плату от банкиров, развернувших успешный бизнес на их площадях. «Седьмой континент» год назад стал совладельцем 51% банка «Финсервис», а в листе ожидания на получение банковских лицензий находятся сразу несколько крупных западных игроков: банк Accord, принадлежащий французскому ритейлеру Auchan, автоконцерны BMW, Toyota и DaimlerChrysler — все они имеют финансовые подразделения на Западе.

И этот список, похоже, будет только расти. Шутки шутками, но в «Евросети» факт ведения переговоров о покупке кредитной организации корреспонденту **СФ** подтвердили. Правда, **СФ** считает название «Ебанк» неоригинальным: корреспонденты журнала обнаружили несколько структур с таким названием в области интернет-банкинга, а в Чехии действует самый обычный eBank (входит в группу PPF, в прошлом году шли переговоры о его продаже за 130 млн евро группе Raiffeisen International). Да и вообще — как вы яхту назовете, так она и поплывет.

с55



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

И все же: стоит ли овчинка выделки? Смогут ли ритейлеры заработать на чужом бизнесе — банковских услугах?

Их нравы

МИРОВОЙ ОПЫТ ГОВОРИТ — смогут. В феврале 1997 года крупнейшая британская сеть супермаркетов Sainsbury создала Sainsbury's Bank plc — совместное предприятие с Bank of Scotland. Банк предложил клиентам магазина кредитные карты, потребительские кредиты, депозиты, ипотеку и страховые продукты. Ежедневно магазины Sainsbury посещали 11 млн покупателей, и банк окупился уже через два года.

Летом 1997 года вдогонку за Sainsbury с аналогичным проектом выступил и его основной конкурент — сеть супермаркетов Tesco, совместно с Royal Bank of Scotland запустившая банк Tesco Personal Finance. В 2005 году его прибыль составила 139 млн фунтов стерлингов, половина из которых отошла ритейлеру.

Общие корни у мебельного гипермаркета IKEA и группы компаний IKANO, специализирующейся в том числе и на финансовой деятельности. Хотя формально компании независимы с 1988 года, IKANO

по-прежнему тесно связана с IKEA. В России работает совместное предприятие IKANO Finance Russia, 50% которого принадлежит банку «Ренессанс Капитал»: с сентября 2006 года оно предлагает услуги потребкредитования клиентам IKEA.

В США собственные финансовые подразделения имеют ритейлер номер два Target и несколько других игроков. Лидер рынка Wal-Mart и крупный ритейлер Home Depot долго добивались лицензии на банковскую деятельность, однако столкнулись с сопротивлением регулирующих органов.

В России ясные очертания получил пока лишь один подобный проект — банк «Финсервис», совладельцами которого являются «Седьмой континент» (51% акций) и Собинбанк (49%). Взяв за пример Tesco и Sainsbury, он предлагает дебетовые карты, потребительские и автомобильные кредиты в магазинах «Седьмой континент», а в мае добавит к линейке продуктов кредитные карты и ипотеку. «Есть банки, чья стратегия построена исключительно на присутствии в ритейловых сетях (in-store banking), для других же кредитных организаций это одна из многих технологий. Мы первый in-store банк в России», —

«Финсервис» получает в распоряжение потребительские потоки «Седьмого континента» прямо в точках продаж

говорит советник председателя правления банка «Финсервис» **Георгий Шабад**.

Мертвые деньги

СЛАБОЕ ЗВЕНО в идее ритейлеров по созданию собственных банков — необходимость глубоко внедряться в чужой бизнес и отрывать средства от своего. «Если мы вкладываем деньги в покупку банка, мы не можем их вложить в свое развитие, — резонно замечает вице-президент по бизнес-процессам сети «Техносила» **Леонид Тюкавкин**. — Работать с банком интересно на уровне партнерства и неинтересно на уровне приобретения: для нас это мертвые деньги».

CEO компании IKANO Finance Russia **Стаффан Маттсон** отмечает, что в последние три года сразу две крупных британских розничных сети: Marks & Spencer и The John Lewis Partnership — оформили продажу своих финансовых подразделений банку HSBC. Причину этого он видит как раз в том, что капитал, обеспечивающий потребительское кредитование, может с большей прибылью использоваться в основной деятельности компании.

Другой неприятностью, которая ждет новоиспеченных игроков, станет высокая конкуренция на розничном банковском рынке, которая в последние годы только усиливается в связи с экспансией западных банков.

Жесткое соперничество в банковском секторе уже сыграло злую шутку с Sainsbury's: несмотря на успешный старт финансового бизнеса, в 2004 году компания объявила, что стала жертвой растущей конкуренции. Финансовый год был закончен с убытком в 17 млн фунтов стерлингов, который не удалось ликвидировать и по итогам 2005 года.

Другие проблемы возникли у Wal-Mart и Home Depot. Они так и не смогли получить лицензию на осуществление кредитной деятельности. Банки США сочли, что и без того мощные ритейлеры, да еще вооруженные кредитной организацией, станут слишком опасными конкурентами. И призвали на защиту своих интересов Конгресс США. Wal-Mart отозвала заявку.

В России действия регулятора тоже могут стать препятствием для новых игроков, но по другой причине. Центробанк проводит в банковской системе политику укрупнения: с 1 января 2007 года вступили в силу поправки к закону о банках и банковской деятельности, согласно которым минимальный капитал вновь

создаваемого банка не может составлять менее 5 млн евро в рублевом эквиваленте.

«На основе одной сети крупного банка не сделаешь», — считает генеральный директор ЦМИ «БДО Юникон» **Елена Матрочова**. Коллеги-конкуренты Евгения Чичваркина тоже не видят перспективы в союзе ритейла и банкинга. По подсчетам президента компании «Связной» **Максима Ноготкова**, в кредит его компания продает около 20% продукции: «На собственных оборотах невыгодно создавать банк». Ему вторит генеральный директор группы компаний «Диксис» **Алексей Чуйкин**: «С учетом затратности и рисков мы пока воздерживаемся от подобного шага».

Впрочем, может, на оборотах «Связного» и «Диксис» банк создавать и невыгодно, но у «Евросети» они выше в несколько раз. И все же эксперты полагают, что идея выдавать кредиты на свои телефоны принесет компании только убытки. «Аудитория, которая берет кредиты на покупку мобильных телефонов, априори неплатежеспособна», — считает аналитик компании «Рус-рейтинг» **Виктория Белозерова**. — Я не представляю себе качественно заемщика с хорошей зарплатой, берущего в кредит 10 тыс. руб. В основном это

«Если мы вкладываем деньги в покупку банка, мы не можем их вложить в свое развитие. Работать с банком интересно на уровне партнерства и неинтересно на уровне приобретения: для нас это мертвые деньги»

студенты и бабушки». В итоге, считает Белозерова, на выдачу кредитов уйдет вся прибыль компании (\$22 млн по итогам 2006 года), но денег бабушки и студенты банку не вернут. По оценке эксперта, реальный процент невозврата кредитов на рынке потребкредитования составляет от 10 до 35%. А в случае с кредитами на мобильные телефоны дело обстоит еще хуже. Компенсировать подобные риски можно лишь крайне высокой ставкой, которую вряд ли удастся завуалировать, учитывая политику ЦБ по раскрытию ставок и дополнительных комиссий.

А вот «Седьмой континент» и не стремится ограничивать «Финсервис» оборотами лишь своей сети, как это делают Tesco и Sainsbury. Офисы «Финсервиса» уже работают в ТК «Охотный ряд», а недавно банк заключил контракт и с «Горбушкой». «До кон-

ца этого полугодия мы откроемся еще в дюжине мест вне „Седьмого континента”, — обещает Георгий Шабад.

Побудительные мотивы МОЖЕТ БЫТЬ, действительно, создавать собственный банк для ритейлера слишком рискованно и гораздо безопасней просто получать доход от сдачи банкам площадей в аренду?

Как уверяет директор по связям с общественностью компании «Эльдорадо» **Тимофей Суровцев**, интересы банка и ритейлера во многом расходятся. Банк заинтересован в абсолютно платежеспособных клиентах, а потому зачастую утяжеляет свой кредитный продукт долгими и сложными процедурами проверки. Ритейлер же заинтересован в том, чтобы кредитный продукт был максимально

classified

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

продаем

Банк 4119476

Продается оптовый бизнес (бытовая техника).
Оборот компании 10-12млн руб./мес.
Вопросы и предложения по info@mec-bt.ru

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476
Ипотека Ipoteka01.ru

**ГОСУДАРСТВЕННЫЙ
УНИВЕРСИТЕТ
УПРАВЛЕНИЯ**



Институт Международного Бизнеса

Специальность: *Менеджмент организации*

Специализация: *Международный бизнес*

Уровни: *Бакалавриат*

Магистратура

Аспирантура

MBA



Москва, Рязанский проспект, 99
ст. метро "Выхино"
Тел.: (495) 377-6957 Факс: (499) 784-6741
enroll@interbusiness.ru
www.interbusiness.ru

15 ЛЕТ УСПЕХА В ЕВРОПЕЙСКОМ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОМ ПРОСТРАНСТВЕ

- стратегическое партнерство с ведущими университетами Великобритании
- взаимная аккредитация учебных планов и программ вузов-партнеров
- гибкие схемы включенного обучения за рубежом
- лингво-страноведческая и квалификационная практика

ФОКУС НА РАЗВИТИЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

- формирование практических навыков, основанных на глубоких знаниях
- тесная интеграция научно-исследовательского и учебного процесса
- углубленное изучение иностранных языков
- мотивация творчества студентов

ИННОВАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ ОБУЧЕНИЯ

- виртуальное учебное пространство
- интернет-телевещание занятий и коференций
- подкастинг лекций и презентаций
- дистанционный контроль и поддержка самостоятельной работы студентов

эффективным и дешевым для всех категорий покупателей. «В этом процессе достигается разумный компромисс, но если расхождение доходит до критической точки, ритейлер может вплотную подойти к созданию собственного финансового института», — считает Суровцев.

У каждого игрока разные резоны для обзаведения розничным банком. Так, концерн BMW объясняет свой поход в банковский ритейл увеличением объема продаж в России: в 2006 году для марок BMW, Mini и Rolls-Royce он подскочил на 40%, составив 9 тыс. автомобилей. Продажи основного конкурента, Mercedes (концерн DaimlerChrysler) выросли и вовсе на 92%. «В этих условиях лучше развивать свой бизнес финансовых услуг, нежели делиться доходами с партнером», — заявил президент BMW Group Russia **Кристиан Кремер**.

«Из примерно миллиона машин иностранного производства, которые будут проданы в этом году, BMW, по нашей оценке, продаст 12–13 тыс. Такая же ситуация и с Mercedes», — считает директор департамента розничных банковских продуктов Абсолют-банка **Эмиль Юсупов**. При этом, по словам эксперта, в кредит продается не более 30% дорогих машин. За счет заемных средств клиенты выплачивают до 80% стоимости автомобиля. Кредит берется в среднем на пять лет по средней ставке 6% годовых в долларах США. При средней сумме кредита в \$45 тыс. доход банка в течение пяти лет составит \$7,2 тыс. Таким образом, за это время BMW заработает \$27 млн, или \$5,4 млн в год.

Да и для Евгения Чичваркина создание собственного банка — не только способ повеселиться. Имея под рукой собственный банк, компания может сэкономить на комиссиях за проведение платежей. По расчетам экспертов, траты на банковские расходы составляют 1,5–2% оборота «Евросети», который по итогам 2006 года составил \$4,6 млрд. Таким образом, экономия может достигнуть \$60 млн. Другой источник дохода для кредитной организации — само потребкредитование. По данным газеты «Коммерсантъ», выделив на эти цели \$20–30 млн, компания с учетом средней эффективной ставки по потребкредитам в 30–40% может заработать дополнительно \$6–9 млн в год. Кроме того, полагают конкуренты «Евросети», приобретение банка может стать красивым пиар-ходом: в преддверии заявленного IPO лишний актив никак не помешает.

«Магазины „Седьмого континента” дают трафик. В отделения банка клиента надо еще завлечь, а в магазинах можно донести информацию об услугах гораздо дешевле, избегая чрезмерных затрат на наружную и ТВ-рекламу»

Кто банкует, тот поймет

И АВТОПРОИЗВОДИТЕЛИ, и «Евросеть» попадают в зону целевого кредита: покупатель приходит к ним с уже сформировавшимся спросом на новую машину или мобильный телефон. Однако на что рассчитывают продуктовые ритейлеры — «Седьмой континент» и Auchan? Ведь не станет же клиент покупать в кредит молоко, колбасу или даже черную икру.

Брайан Вульф, гуру в области программ лояльности и автор работ «Взвешенный маркетинг: как формировать стратегию продуктовых магазинов» и «Маркетинг, ориентированный на потребителя», в одном из интервью указал, что привлечение одного банковского клиента обходится Tesco минимум в два раза дешевле, нежели обычному банку, — ведь ритейлер отлично знает, что покупают его клиенты и кому из них могут понадобиться услуги банка.

«Супермаркет — место, через которое проходит большое количество людей, о которых многое известно», — соглашается Георгий Шабад. — Это позволяет предложить специфическую линейку продуктов, ориентированную именно на посетителей данного ритейлера». Аудитория у «Седьмого континента» действительно завидная: средний чек в его магазинах составляет \$11–12 — в сравнении с другими ритейлерами это много. Поток клиентов, согласно отчетности компании, в 2006 году вырос на 34%, составив 91 млн человек. В основном это средний класс, то есть потенциальные заемщики.

«Магазины „Седьмого континента” дают трафик, — говорит аналитик компании „Тройка Диалог” **Михаил Терентьев**. — В отделения банка клиента надо еще завлечь. В магазинах же можно донести информацию об услугах гораздо дешевле, избегая чрезмерных затрат на наружную и телевизионную рекламу». В частности, это позволяет предлагать в офисах «Финсервиса» даже такой сложный и дорогой продукт, как ипотека. «Если хотя бы 3–5% пришедших в магазин проявят интерес к ипотеке, а 1% этот кредит возьмет, это

может обеспечить хороший поток клиентов», — считает заместитель начальника департамента продаж Городского ипотечного банка **Михаил Бусыгин**.

Но в «Седьмом континенте» поясняют, что «Финсервис» понадобился сети «ради расширения программ лояльности». Банк уже выпустил 170 тыс. расчетно-дебетовых кобрендинговых карт с логотипом «Финсервиса» и «Седьмого континента», дающих 5-процентную скидку в магазинах ритейлера. К концу года дебетовых и кредитных карт будет уже 400 тыс. «Финсервис» планирует запустить и другую карту лояльности, cash back, по которой клиенту возвращается часть суммы с покупки (такую же программу продвигает и Ситибанк).

«Успешный кобрендинговый проект чрезвычайно эффективен, — подтверждает старший вице-президент Альфа-банка **Дмитрий Ищенко**. — Клиент получает обещанные бонусы и преференции. Банк привлекает новых клиентов. Партнер, помимо участия в этих доходах, привлекает и удерживает клиентов. Всем хорошо, а все потому, что клиент тратит больше денег в нужных местах, и по карте, а не наличными». Обычно траты по таким картам в 1,2–2 раза больше обычных. Согласно данным холдинга ROMIR Monitoring, более половины обладателей карт лояльности (53%) стараются посещать только те магазины, в которых действует карта, чтобы получать скидку.

Однако для запуска кобрендинговых программ обязательно участвовать в капитале банка. Подобную услугу, причем под собственным брэндом, предлагает «Мосмарт», недавно запустивший проект «Финансовые услуги „Мосмарт”» на базе GE Money Bank. «Можно развивать и зарабатывать на дополнительном бизнесе, — говорит финансовый директор сети „Лента” **Кирилл Панюшкин**. — Но можно и предлагать подобные финансовые услуги с помощью банка-партнера».

Выбор зависит от того, имеет ли компания достаточно средств и желания для выхода на новый рынок. **СФ**

ИНВЕСТИЦИОННАЯ КОМПАНИЯ «ТРОЙКА ДИАЛОГ» НАЧИНАЕТ ОХОТУ ЗА ТЫСЯЧАМИ НОВЫХ СОТРУДНИКОВ. СУМЕЕТ ЛИ РАБОТОДАТЕЛЬ ЗАЩИТИТЬ СЕБЯ ОТ НИХ? текст: ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

Диалог с пришельцами

«„Тройка“ не продается! Я хочу, чтобы все это знали», — такими словами основной владелец инвестиционной компании «Тройка Диалог» Рубен Варданян попытался успокоить персонал, открывая в ноябре прошлого года ежегодное собрание сотрудников компании.

Возможная продажа «Тройки Диалог» долгое время держала в напряжении финансовый рынок. Но в итоге Варданян передумал. Вместо того чтобы продать компанию, он взял курс на беспрецедентное расширение бизнеса, решив превратить «Тройку» в национальный инвестиционный банк стоимостью \$10 млрд (сейчас, по оценке Варданяна, компания стоит \$2,5–3 млрд). Достичь этой цели он планирует через несколько лет, развивая уже работающие направления, а также выводя на рынок новые услуги. Так, в прошлом году компания ввела инвестиционный консалтинг для масс: теперь для того чтобы получить персонального финансового консультанта, клиенту достаточно вложить в ПИФы «Тройки» всего 30 тыс. рублей.

Масштабный рост бизнеса означает резкое увеличение числа рабочих рук. Уже в этом году численность персонала «Тройки» удвоится, достигнув 1500 человек. И почти треть составят консультанты по работе с клиентами ПИФов. По информации **СФ**, компания намерена и в дальнейшем ежегодно удваивать число сотрудников. Таким образом, в 2010 году в «Тройке» будут работать около 10 тыс. человек — в 13 раз больше, чем сейчас. По меркам российского финансового рынка это огромная цифра. Например, у Райффайзенбанка после присоединения Импэксбанка с его огромной филиальной сетью всего около 8 тыс. сотрудников.

Делая ставку на увеличение численности, «Тройка» сильно рискует. Во-первых, компания может потерять контроль над качеством персонала. Во-вторых, огромная масса новичков способна растворить создававшуюся годами корпоративную культуру. Но «Тройка Диалог» убеждена, что эти



Рубен Варданян передумал продавать «Тройку Диалог» и решил привлечь тысячи новых рабочих рук



«Тройка Диалог» планирует брать на работу студентов и выпускников прямо из аудиторий

риски ей не грозят. **СФ** решил выяснить, на чем основана такая уверенность.

Кадры из ниоткуда

АМБИЦИОЗНЫЕ ПЛАНЫ «ТРОЙКИ» вызывают главный вопрос: откуда взять столько людей, да еще на дефицитном финансовом рынке?

В самой компании настроены оптимистично. Как говорит руководитель отдела по подбору персонала **Татьяна Тихонова**, «Тройка Диалог» будет привлекать сотрудников других компаний, а также приглашать студентов и выпускников финансовых и экономических вузов. Например, в нынешнем году, по оценке Тихоновой, они планируют побеседовать с 4–5 тыс. человек. «Мы вполне довольны потоком кандидатов», — говорит Татьяна Тихонова.

Но эксперты не разделяют уверенности менеджеров «Тройки». По оценке генерального директора Национального рейтингового агентства **Виктора Четверикова**, в области инвестбанкинга в России работают не больше 2 тыс. профессионалов. «Чтобы „Тройка“ выполнила свой план, все остальные конкуренты должны закрыться», — объясняет Виктор Четвериков. В этой ситуации у компании есть всего два выхода: либо повременить с грандиозным расширением, либо снизить планку требований и нанимать людей без опыта. И действительно, штат нового подразделения по консультированию широкого круга клиентов компания формирует как раз из выпускников и старшекурсников финансовых вузов. А в 2007 году компания планирует нанять сразу 300 молодых инвестиционных консультантов.

Для ускорения процесса «Тройка Диалог» стала применять технологии массового рекрутмента, который обычно используют при найме неквалифицированной рабочей силы. Работодатель проводит массированную рекламную кампанию, а потом «просеивает» поток кандидатов на интервью, как правило, с помощью типовых вопросов. Расходы на подбор одного сотрудника таким способом в среднем составляют всего \$100–150. Считается, что массовый рекрутмент идеально подходит для привлечения студенческой аудитории.

Однако «Тройка» далеко не одинока в погоне за выпускниками и старшекурсниками финансовых специальностей. На них давно охотятся крупные аудиторские, консалтинговые фирмы, FMCG-компании и т. д. Впрочем, позиции «Тройки» в этой борьбе выглядят вполне весомо: компания предлагает студентам оклад от \$600 и проценты от продаж. Да и на рынке труда ее считают привлекательным работодателем.

Сервис на поток

ЕСЛИ С ПОТОКОМ КАНДИДАТОВ больших проблем не предвидится, то с их качеством могут быть проблемы. Как считает консультант компании «Технологии корпоративного управления» **Светлана Куршева**, набирая неопытных людей, «Тройка» рискует навредить своему имиджу. «Массовый подбор грозит снижением стандартов сервиса», — говорит госпожа Куршева.

Например, именно так был изрядно подпорчен имидж российского офиса Citibank: компанию даже называли фи-

нансовым «макдоналдсом». Последние несколько лет банк активно набирал людей без опыта на позиции агентов прямых продаж, и новые люди бывали слишком навязчивыми в общении с клиентами, не могли ответить на элементарные вопросы и допускали другие ошибки.

Для «Тройки Диалог», которая щепетильно относится к качеству услуг, такой сценарий грозит катастрофой. Компания пытается сохранить высокий уровень обслуживания с помощью обучения новых сотрудников. «Ни один новичок не попадает к клиенту сразу», — рассказывает директор управления по работе с персоналом «Тройки Диалог» **Нина Мирел**. — Все новые сотрудники проходят тренинги по стандартам обслуживания «Тройки». Кроме того, компания регулярно оценивает качество сервиса, опрашивая клиентов.

Но это сейчас. А что компания будет делать, когда количество сотрудников перевалит за несколько тысяч? Сумеет ли она так же четко контролировать работу своих людей? «Стандартная норма управляемости для руководителя — семь человек», — говорит управляющий партнер компании RqLab **Павел Буков**. — Чтобы управлять коллективом в 30 человек, нужно как минимум несколько руководителей рангом ниже, своеобразных корпоративных «сержантов». Так что «Тройке Диалог» придется заняться подготовкой нижних чинов, иначе, по мнению Павла Букова, ее ждут проблемы. Ведь если не назначать «сержантов», они выдвинутся сами, и в компании начнется настоящая дедовщина.

Культурная революция

«ЦЕННОСТИ НЕЛЬЗЯ ПРОСТО ВПИХНУТЬ в корпоративный лозунг или выбить на табличке. И ценности нельзя придумать. Они у нас или есть, или их нет». Этой цитатой из «Бизнеса в стиле фанк» открывается руководство для новичков «Тройки Диалог».

Но именно из-за новичков ценности «Тройки», которые Рубен Варданян с партнерами поддерживали целых 16 лет, находятся под угрозой. «У меня нет сомнений в том, что массовый подбор повлияет на корпоративную культуру „Тройки“, — оценивает ситуацию бывший директор по персоналу этой компании. — Но вопрос, как именно».

Дело в том, что при массовом подборе эйчары не всегда успевают оценивать

Взяв курс на расширение, «Тройка» сильно рискует: огромная масса новичков способна растворить создававшуюся годами корпоративную культуру

кандидатов должным образом. В результате в компанию зачастую попадают совсем не те люди, которые ей нужны. Например, ИТ-компания Luxoft не так давно в массовом порядке набирала программистов. Во время собеседования HR-специалисты обращали внимание в основном на профессионализм кандидатов, и все вакансии компания закрыла удивительно быстро. Однако уже через непродолжительное время набор пришлось проводить практически заново. Выяснилось, что новички совершенно не подходили компании. «Первыми на вакансии всегда откликаются пассионарии, самые активные и целеустремленные из кандидатов», — считает Павел Буков. — Но они, как правило, ориентированы на быстрый карьерный рост». Luxoft же, наоборот, предлагал постепенное развитие. В результате компания не нашла общего языка с новыми сотрудниками, и многие из них ушли.

Но ошибки в подборе кандидатов — это еще полбеды. Гораздо серьезнее, если новички начнут подрывать традиции компании. Как полагает руководитель проектов ИГ «Борлас» **Виктория Петухова**, новые сотрудники вполне способны заставить ветеранов жить по своим правилам. С такой проблемой недавно столкнулась небольшая ИТ-компания. Эта фирма, известная своей авторитарной корпоративной культурой, наняла несколько десятков сотрудников разорившегося конкурента, который, наоборот, считался оплотом демократии. Новички довольно быстро заразили всех остальных духом свободы. Многие сотрудники начали оспаривать приказы руководителей, что раньше считалось неслыханной дерзостью. В результате руководству компании пришлось не только уволить почти всех «пришельцев», но и восстанавливать прежние порядки.

Сегодня бурно развиваются многие российские фирмы, пусть и не так масштабно, как «Тройка». Но практически в каждой задумываются о том, как избежать размывания корпоративной культуры. В IBS, например, решили нанимать только тех людей, которые соответству-

ют типу компании, а профессионализм оценивают во вторую очередь (см. **СФ** №02/2007).

«Тройка», похоже, собирается сделать что-то подобное. «Наш ответ на угрозы — правильный подбор», — говорит Татьяна Тихонова. Для этого «Тройке» пришлось внести в технологию массового найма более сложную процедуру оценки кандидатов. Перед интервью кандидаты на позицию финансового консультанта проходят процедуру ассесмента, в ходе которого HR-специалисты наблюдают за их поведением. Сначала с помощью различных упражнений наблюдатели оценивают, есть ли у кандидата способности к продажам. Например, участникам группы (обычно 10–12 человек) дают условную сумму денег, пять вариантов их вложения и требуют от них принять коллективное инвестиционное решение. Затем HR-менеджеры стараются понять, какая роль кандидату ближе — «продавца», занимающегося привлечением новых клиентов, или «консультанта», больше склонного к обслуживанию старых. Или предлагают соискателю сыграть роль менеджера фитнес-клуба, который должен убедить разгневанного клиента продлить абонемент на пользование клубом.

«В этих упражнениях не так важно, правильное ли инвестиционное решение примет группа и убедит ли менеджер клиента», — объясняет Нина Мирел. — Главное — как люди ведут себя, убеждая других». Как говорят менеджеры компании, в «Тройке» принят демократичный стиль управления, а жесткая внутренняя конкуренция не приемлема. Так что на этапе ассесмента удается отсеять не только непрофессионалов, но и людей, склонных к излишнему индивидуализму и агрессии.

Казалось бы, «Тройка Диалог» предусматривала многие риски, связанные с резким увеличением численности персонала. Однако люди не машины, и полностью предугадать поведение новых сотрудников невозможно. В любом случае беспрецедентный рост финансовой компании станет серьезным вызовом для ее управленцев, желающих сохранить прежние стандарты работы. **СФ**

Марина Вишнякова,
партнер компании
«ПМ бюро»:



” **Победа лежит вне теории.** Рубен Варданян любит амбициозные проекты, и это очень хорошо. Мне не кажется, что «Тройка Диалог» совершает какие-то ошибки. Но стоит подумать и о том, что старому персоналу, возможно, будет неуютно работать в новых условиях. На месте менеджеров «Тройки» я бы разделила новых сотрудников на небольшие группы, чтобы избежать давления на ветеранов со стороны новичков.

А среди действующих работников выделила бы людей, которые могли бы легко входить в контакт с группами новых сотрудников. Эти «ветераны» станут проводниками желаемой корпоративной культуры. Ни в коем случае не стоит превращать их в штатных «корпоративных наставников»: чем меньше официальной формализации, тем больше надежд на успех. Плохо, если в «Тройке» таких людей окажется слишком мало. Тогда компании придется перемалывать новичков с помощью тренингов и инструкций».

Марина Большакова,
директор по персоналу
ИГ «Капиталь»:



” **На рынке труда** практически невозможно найти качественных людей для инвестиционного бизнеса. Так что «Тройка Диалог», которая достаточно давно занимается наймом и обучением выпускников, выбрала правильный путь. Однако компании стоит подумать над тем, как удерживать набранных студентов в долгосрочной перспективе. Ни одна компания со штатом 10 тыс. человек и большим количеством филиалов не может обеспечить очень быстрое продвижение сотрудников. Если «Тройка Диалог» не выстроит четкие карьерные планы для всех новых сотрудников, то их начнут переманивать мелкие игроки. Небольшие компании тоже обладают конкурентными преимуществами и могут предложить соискателям более высокие должности, статус и деньги. Кстати, на рынке уже были случаи, когда «Тройка» брала не очень опытных людей, а вскоре они уходили с повышением в другие компании».

спроси секрет фирмы



АННА МУЗИКА

Нина НОСЕВИЧ

Калуга

Не бойтесь данайцев Хотим дарить клиентам подарки в награду за покупку. Есть ли тут какие-либо правила?

Подарок за покупку товара или услуги — один из распространенных маркетинговых приемов. Считается, что такая акция может повысить лояльность клиента к компании, привлечь аудиторию, малочувствительную к цене. Этим приемом пользуются ритейлеры (например, «Седьмой континент», «Арбат Престиж»), производители сигарет, косметики и т. д. Как правило, подобные акции носят срочный характер: проводятся в рамках кампании по выводу нового продукта или приурочены к каким-то праздникам. В качестве подарков могут выступать самые разнообразные предметы — от зажигалок и брелоков до бытовой техники. Универсальных правил не существует — все зависит от рода деятельности компании, ее аудитории, целей и, соответственно, бюджета BTL-кампании.

Вещь, которую вы дарите, должна выглядеть в глазах покупателя чуть дороже, чем она стоит на самом деле. Но не нужно и обманывать покупателя: обещать в рекламе, например, фотоальбом, а выдавать на кассе двухсторонний картонный буклет на шесть фотографий. И еще об одной универсальной ошибке, которую совершают новички «подарочного движения». Часто импульсом к проведению такой акции является желание очистить склад от неликвидов: «Раздадим что-нибудь неходовое, заодно и акцию проведем». Такой подход, конечно, продажи не обрушит, но и эффекта не даст. Кроме того, это может подпортить отношения с клиентами. Особенно в том случае, если покупатель мог наблюдать ваши «подарки» на стеллажах с 99-процентной скидкой в течение последних 99 лет.

Валерий ГАСАНОВ

Пермь

Диплом без вуза

Соискатель утверждает, что закончил вуз, но у нас есть сомнения в подлинности его диплома. Как это проверить?

В последнее время проблема «липовых» дипломов стоит довольно остро. Не зря Министерство образования и науки приняло решение в ближайшие два-три года создать единую для России базу данных по документам, выданным вузами. Но пока эта база не готова, подлинность дипломов придется проверять другими способами. Поскольку качество подделки может быть высоким, рассматривать документ с лупой не стоит. Лучше связаться с администрацией вуза и попросить выяснить, учился ли в данном учебном заведении студент в такие-то годы и числится ли в их базе диплом с таким-то

номером. Правда, этот вариант не годится для оперативной проверки: вузы не всегда отвечают быстро. К тому же иногда поддельный диплом может быть зарегистрирован по всем правилам. В такой ситуации имеет смысл задать соискателю массу самых разных вопросов о его студенческой жизни: какие предметы были наиболее интересными, что труднее всего давалось, как звали преподавателей, где проходил практику, с кем из однокурсников он поддерживает отношения и т. п. И уже по ответам судить, насколько глубоко человек был погружен в вузовскую атмосферу.

Евгения ЖДАНОВА

Новосибирск

Работник и пустота

Что писать в отчете руководству, если результатов нет?

Когда вообще ничего не сделано, правильнее всего честно признать: задание не выполнено. Любая другая формулировка, по мнению генерального директора агентства «Дымшиц и партнеры» Михаила Дымшица, будет бесполезным обманом. «Когда для выполнения поставленной задачи ничего не предпринято, какой бы хитроумный отчет вы ни составили, внимательный руководитель все равно поймет: это просто отмазка», — уверен Дымшиц. Если же работник и не бездействовал, то его усилия непременно должны вызывать какие-то изменения в проекте, другой вопрос, что эти изменения могут не достичь контрольного значения. Тогда в отчете

те надо подробно описать процесс выполнения задачи, а затем сделать вывод, почему проведенные мероприятия не привели к достижению заданных результатов. Но лучше всего в этом случае вообще не доводить дело до отчета. Если работник видит, что задача невыполнима вовсе или не может быть выполнена в установленный срок, он должен немедленно информировать об этом руководство и потребовать увеличить срок или выделить дополнительные ресурсы. Если работа не сделана и от сотрудника не поступило информации о затруднениях, то, по мнению Дымшица, работник должен быть наказан.

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

СОЗДАНИЕ КАЧЕСТВЕННОГО ПРОДУКТА И ОРГАНИЗАЦИЯ УСПЕШНЫХ ПРОДАЖ — ТОЛЬКО ПОЛДЕЛА. ПОРОЙ КОМПАНИЯ ВЫНУЖДЕНА ОТПУСКАТЬ ТОВАР В КРЕДИТ, И НЕПЛАТЕЛЬЩИКИ МОГУТ ПОХОРОНИТЬ ВЕСЬ БИЗНЕС. БОРОТЬСЯ С НИМИ УЧИТ **АЛЕКСАНДР ШУМОВИЧ** В КНИГЕ «100 ШАГОВ ПО СБОРУ ДОЛГОВ». текст: **ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ**

Искусство отъема денег



100 шагов по сбору долгов: Практическое руководство по работе с должниками

А. ШУМОВИЧ

М.: МАНН, ИВАНОВ И ФЕРБЕР, 2007
ПЕРЕПЛЕТ / 240 С.

Умение добиться того, чтобы неаккуратный заемщик отдал деньги сам, кажется волшебством. Автор решил научить нас всем этим волшебным приемам — начиная от увещаний и заканчивая завуалированным шантажом.

Но уже первые страницы книги заставляют насторожиться — уж больно наивно звучат наставления: «как только вы поняли, что имеете дело с мошенником, прекратите все поставки...»; «ваш должник может оказаться нерациональным человеком. Тогда на него не действуют рациональные аргументы». Отобрать наиболее смешную фразу трудно: «если в магазине вы видите полупустые полки... это сигнал тревоги», «если договориться о встрече не удастся, явиться в офис к вашему заказчику без назначения встречи». На таком фоне апелляция к теории мотивации Маслоу кажется уже просто последним способом придать тексту хоть какие-то черты бизнес-книжки, а не досужего «рассуждения на тему».

«Реальные» примеры тоже грешат искусственностью — начиная от истории про успешное получение долга с помощью вовремя подаренной заемщику бутылки французского вина и заканчивая... А закончить особо и нечем — даже квазиреальных примеров в книге практически нет. Автор вынужден искать опору для своих реко-

мендаций то в романах Стивена Кинга, то в голливудских кино про шпионов. То, что искусство близко автору не меньше, чем реальный бизнес, видно и из заведомо вымышленных дидактических отступлений, в которых директор компании «Руслан и Людмила» по фамилии Глинка обращается к просрочившему долг Чайковскому. Читатель также встретится с Балакиревым, Вагнером, Шопеном (Чопиным) и другими музыкальными деятелями, погрязшими в сложных кредитно-финансовых интригах. Наконец, есть и просто логические ляпы: «Полагаю, кредитная политика моего поставщика услуг основывается на таких драконовских методах потому, что вообще подход к клиентскому сервису в компании таков» (как у Гашека: «Солдат, у которого нет спичек, не может никому дать прикурить, и поэтому является... является без спичек»).

В начале книги указывается, что собственникам бизнеса, генеральным, коммерческим и финансовым директорам ее «читать обязательно!». Право, им для этого нужно запастись терпением.

Впрочем, автор и сам признается в дилетантизме, поскольку основная его деятельность — слушать о бизнесе от других. «Много лет занимается организацией деловых мероприятий (семинаров и конференций)» — говорит он о себе. И единственное, что вызывает к книге некоторое доверие, — указание на титульном листе в качестве партнера издания долгового агентства «Пристав».

Но не все так мрачно. Как ни странно, в прочтении «100 шагов» есть свой резон. Шумович по порядку, «с чувством, с толком, с расстановкой» описывает все нюансы истребования долгов. Если читатель и не узнает много нового, то по крайней мере сможет систематизировать свои знания и представления о процессе. Практика показывает, что иногда даже для руководителей очень серьезных компаний оказываются нелишними напоминания типа: «Сумму штрафов в договоре ставьте истинную, отражающую реальные убытки».

В конце концов, Энди Таккер, продавая «волшебный песок», гарантирующий керосиновым лампам защиту от взрыва, на самом-то деле учил американских домохозяек вовремя чистить лампу и подливать керосин — то есть тоже приносил пользу. **СФ**

с63

принципы

Араса Агаларова

Кабинет **президента Crocus International** похож скорее на обитель главного архитектора, чем на командный пункт владельца бизнеса **с оборотом \$500 млн.** На стенах, на полу и на столе — чертежи и макеты нынешних и будущих агаларовских творений. Впрочем, даже этот творческий беспорядок Агаларов со свойственным ему **артистизмом** сумел превратить в положительную черту своего имиджа.

Друзья часто говорят мне: «Арас, ты занимаешься не своим делом. Люди твоего уровня обычно указывают направление развития». Но я даже не задумываюсь над этим. Я просто делаю то, что мне интересно. Если вы хотите создать гениальное полотно, вы не можете перепоручить это другим. Сказать: идите, купите там краски, там кисточки, нарисуйте мне что-нибудь, а я через месяц приду посмотреть. Шедевр можно создать только самому.

Можно купить землю в Подмосковье, наштамповать «панелей» или таунхаусов. Объявить себя поселком года, проектом века. Там неплохая арифметика получается по деньгам. Но это просто бизнес ради денег. Мне это неинтересно. Мне хочется делать такое, чего еще никто до меня не делал. Это единственный способ быть вне конкуренции. Тогда и реклама не нужна. Об этом и так все будут говорить.

Я очень осторожно отношусь к тем, кто льстит и поддакивает. В компании льстецов далеко не уедешь. Конечно, хамство исключается, но аргументированное возражение всегда полезнее лести.

Не согласен, что жизнь — театр, а мы — актеры. Если вы органичный человек, вам незачем играть. Зачем строить из себя деспота, который всех порвет на кусочки, если вы им не являетесь? Это же отдельная работа, она отбирает силы. Это неприятно, это раздвоение личности. Надо быть на работе и дома одинаковым. Самим собой.

Мне всегда было обидно: почему у нас не так, как за границей? Помню, приехал первый раз в Монте-Карло, и у меня появилась идея: надо найти побережье и построить свое Монте-Карло. Не просто гостиницы или казино — а целое Монте-Карло. Я любил ходить в США по гипермаркетам — K-Mart, Wal-Mart. Почему не построить такой в России? И в 1997 году открыл первый в России гипермаркет — «Твой дом» в Москве на Каширском шоссе.

На художественную литературу времени не хватает, читаю экономическую. Вот недавно Герман Оскарович (Греф. — **СФ**) подарил мне книгу «Бизнес в стиле фанк». Нахожусь под большим впечатлением. А вообще мне нравятся простые книги. Вроде каких-нибудь «Основ розничной торговли». Это переводные книги, написанные для американских студентов простым, почти дебильным языком. Зато там все разложено по полочкам.

Море — вот моя стихия. Обожаю маленькие speedboat, 7–8 метров. На них можно разогнаться до 100 км в час. Это приличная скорость для воды. Лодка весом 2,5 тонны при такой скорости начинает взлетать. Управлять яхтой, взлетающей на волнах, — большое удовольствие!

Не пользуюсь компьютером. Знаете, нет необходимости. Хотя обнаружил я это, что называется, не от хорошей жизни. Просто однажды заметил, что от компьютера у меня садится зрение. С тех пор психологически не могу находиться рядом с компьютером. Он стоит у меня в задней комнате, я включаю его на пять минут — если очень нужно. А материалы из интернета и электронную почту мне приносят в распечатке. Это экономит мое время.

Мне повезло с сыном. Обычно дети не горят желанием продолжать бизнес родителей. У Эмина было свое дело в США — интернет-магазин, в котором продавались картины русских художников, плакаты, русские сувениры. В 2001 году он приехал в Россию, и я попросил его помочь наладить продажи люксовых товаров — так совпало, что мы тогда разошлись с менеджерами, отвечавшими за это направление. Эмин втянулся. Сейчас он коммерческий директор, отвечает за весь модный бизнес, а также собирает пул арендаторов для молла на Каширском шоссе.



Больше всего боюсь, что кто-то подумает, что я чего-то боюсь. Поэтому меня трудно испугать. Я готов ко всему. Например, когда со мной в лифт заходит незнакомый человек, я автоматически просчитываю варианты — что будет, скажем, если он попытается напасть на меня. Недавно попал в автомобильную аварию и даже не прекратил телефонный разговор. Это привычки, выработанные ситуацией, в которой мы, предприниматели, находились в начале-середине 1990-х. **СФ** записал **Владислав Коваленко**