

Из чего Андрей Ковалев будет делать конфетку с. 30
Кто устроил «телесный штурм» в «Вымпелкоме» с. 38
Где компаниям быстро взять деньги в долг с. 54

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса


№14 (246) 14.04 — 20.04.2008
www.sf-online.ru

\$30 млрд
составляет суммарная
стоимость товаров,
ввозимых в Россию
по серым схемам с. 58

Враги злых корпораций

Безответственным компаниям скоро придется
иметь дело с ответственными потребителями с. 48





Как распознать болезнь
до того, как она нанесет
удар?



Ответ «Сименс»: Ранняя диагностика и профилактика.

Наши инновации – это сочетание новейшей лабораторной диагностики, технологий визуализации и IT-поддержки. Оно позволяет проводить более раннюю профилактику и более точную диагностику заболеваний, что значительно повышает качество медицинского обслуживания.

www.siemens.ru

Answers for life*.

SIEMENS

*Ответы для жизни.



20

«Меня просто прет от этого бизнеса. Все как в скульптуре. Берешь проект, отсекаешь все лишнее, и бац — получается произведение искусства»

частная практика

- 20 ЭКСПЕРИМЕНТ ВИННАЯ ДЕМОКРАТИЯ** Генеральный директор сети бутиков «Коллекция вин» Андрей Ткемаладзе задумал создать первую в России демократичную сеть винных лавок
- 26 АМБИЦИИ НЕЗАВИСИМЫЙ ЭЛЕМЕНТ** Начав практически с нуля, войти за два года в тройку лидеров — такую цель ставит Валерий Петров, глава УК «Ингосстрах-инвестиции», нового игрока на рынке asset management
- 30 ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПАСТНАЯ ДИЕТА** Заполучив макаронные фабрики «Агроса», компания «Экоофис» будет скупать недооцененные активы и строить холдинг, за который впоследствии рассчитывает получить неплохую премию
- 34 КОНКУРЕНЦИЯ КОЛАНИЗАЦИЯ КВАСА** Coca-Cola запускает федеральные продажи кваса «Кружка и бочка». Российские игроки видят, что испугались, не подают. Но к отступлению готовы

принципы

»Традиционный путь в СМИ через университеты, карьеру — это длинная цепочка плюс много факторов. Талантов пробивается примерно 20%. В интернете горлышко шире и рождение звезд честнее»

Тимофей Бокарев 74

в колонках

Если деятельность компании подчинить предположению, что все входящие — покупатели-террористы и от них надо защищаться, получится компания без будущего, развернувшаяся к клиенту задом

Евгений Чичваркин 45

в блогах 44

Большинство работников вожделяют босса, щедрого на передачу знаний. И лишь некоторые не получают, а берут, отвергая учителей ради чего-то большего

Сет Годин

Идеи модно разбивать на информационные «кусочки». Когда суть проблемы ускользает, ее надо поименовать: мол, там что-то есть и надо разобраться, что именно

Грант Маккракен

лаборатория

- 48 АНТИТЕНД ГЕНИЙ-ПОТРЕБИТЕЛЬ** Бойкоты злым компаниям и горячая благодарность добрым — вот будущее российского рынка. Как показало исследование «Секрета фирмы», IQ marketing и OMI, ответственные потребители поднимают голову и в России
- 54 БИРЖЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ ОДОЛЖЕНИЕ ПО-БЫСТРОМУ** На почти замершем российском долговом рынке — новинка. Правда, биржевые облигации пока используются не по назначению
- 58 БОРЬБА С СЕРЫМ ИМПОРТОМ ВЫХОД ИЗ СУМРАКА** Таможня усиливает контроль: теперь проверяют и конечных получателей товара
- 64 РЕЦЕНЗИЯ ПРЕКРАТИТЕ ИСТЕРИКУ** Став отцом двух девочек, Билл Адлер заметил, что ни в чем не может им отказать. И вывел из этого опыта стратегию ведения переговоров



48

Наши соотечественники хотят быть создательными и ответственными — но у них пока не очень получается

08 дневник наблюдений

Зачем «Тройка» впряглась в КамАЗ / Чего на самом деле добивается ФНС от Ernst & Young / Чем Юрию Лужкову досадили отбойные молотки / Неужели Дмитрий Медведев оборотился к чиновникам задом, а к бизнесу передом? / Что общего нашел ОТП банк между страховкой и ипотечным кредитом / Как Yandex улучшает качество поиска, не конкурируя с Google / Что разглядел Олег Дерипаска на экранах CityVision / Почему от подорожания угля в России выиграют те, кто покупает / Кто поможет «Мосмарту» вклиниться на украинский рынок / Зачем «Северстальтранс» прокладывает дорогу на LSE / Кто в России оказался самым музыкальным Джеком Воробьем / Почему бесплатно в бизнесе отдадут только троянского коня

идеи

- 38 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ В ПОЛНОМ ФОТОШОПЕ** Дизайнеры перестают «придумывать вещи» и все чаще выступают в роли маркетологов и консультантов
- 42 WOW** Палец на предъявителя / Ванна из кухонной мойки / Флеш-карта вместо гинеколога / Лунный погост
- 44 МЫСЛИ ОЗДОРОВИТЕЛЬНАЯ РАБОЧАЯ СТАНЦИЯ** научит офисный планктон думать ногами и спасет от атрофии мышц
- 46 МЕТОДЫ ВЗЛОМ МЕБЕЛИ** Швейцарский предприниматель Патрик Альмо построил бизнес на том, что превращает продукцию IKEA в «мебель с человеческим лицом»
- 47 СВОЯ ИГРА ПЛЮШЕВЫЙ ТАМАГОЧИ** В мастерских-магазинах «Собери друзей» Романа Минченкова игрушка рождается на глазах у ребенка

06 почта
62 спроси Секрет фирмы
65 тематические страницы
Кабинет

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: Юле. Информационные технологии 28 апреля, 26 мая
Лучшие менеджеры. Рейтинг 19 мая
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



Бойтесь оставить машину одну?



GM ASSISTANCE
помощь на дорогах

GM FINANCE
автокредитование

GM INSURANCE
автострахование

ИНГОСТРАХ
Ingostrakh

Забудьте о проблемах. Вам не о чем беспокоиться. Мы обо всем позаботились. Купите любой из автомобилей Opel с апреля по июнь – и мы оплатим стоимость страхового полиса КАСКО на год*.

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

* При приобретении любого автомобиля Opel с 01.04.08 по 30.06.08 оформление на него специального страхового полиса КАСКО в ОСАО «Ингосстрах» входит в стоимость автомобиля. Срок проведения акции – с 01.04.08 по 30.06.08 включительно. Информация об организаторе акции, о правилах ее проведения, сроках, месте и порядке проведения акции – на сайте www.opel.ru (или по телефону 8 800 200 00 46). Программа автострахования GM Insurance совместима с программой автокредитования GM Finance. ОСАО «Ингосстрах». Лицензия Росстрахнадзора С № 0928 77. ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия Банка России № 1326 от 29.01.1998.

КАСКО
в комплекте!

Секрет фирмы

№ 14 (246) 14.04 — 20.04.2008

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

редакторы разделов, заместители главного редактора ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

редакторы тем АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКЛОВА

специальные корреспонденты КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН

обозреватели ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА

корреспонденты МИХАИЛ БЕЛЯНИН, СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЯЕВА, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ

тематические страницы «Юне. Информационные технологии» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АЛЕКСАНДР ВАСИН (художник), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН

билд-редактор ИРИНА МАЙОРОВА

фоторедактор ОЛГА ЕПЛОВА

литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА

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 №Ф77–27323 от 26.02.2007

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

рекламная служба
директор — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499) 943–9110, 943–9108; (495) 921–2353

дирекция по маркетингу и PR
директор — АЛЛА МАЛАНОВА; тел. (499) 943–9784

продажи по подписке и в розницу

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

отпечатано в Финляндии. типография «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Куовола
тираж номера 43 900 экз. **цена свободная**
адрес редакции

125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1

Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996

E-mail: sf@kommersant.ru

интернет-версия: WWW.SF.ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции.

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

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

14.04 — 20.04.2008 — №14 (246) Секрет фирмы

ПОЧТА sf@kommersant.ru

«Вся ценность бренда „Одноклассники“ держится на успехе одноименного сайта и его посетителях. Тому, кто желает воспользоваться успехом интернет-проекта, безусловно, надо было начинать с достижения договоренностей с владельцами социальной интернет-сети. Так как в случае конфликтной ситуации ничто не мешает владельцам сайта провести ребрендинг всего ресурса (грамотный ребрендинг приведет лишь к незначительному оттоку посетителей, а вполне возможно, что и к увеличению). Одновременно доступ к ПО ресурса позволит обратиться к каждому из пользователей с краткой информацией касательно «использования популярности ресурса», и по результатам этого «обращения» большинство лояльных пользователей ресурса будет бойкотировать новые продукты под брендом «Одноклассники». К тому же не забывайте, как у нас в стране любят «обиженных» добрых бизнесменов. Г-н Авдеев абсолютно точно выразился, что „правилом хорошего тона будет обращения в нашу компанию“».

Андрей Петросян, Москва

«Классовая борьба»

сф №13(245) 07.04.2008

«Забавный принцип — привлекать деньги толпы. Особенно на такой, «фановской» поляне, как футбол. Каждый вносит определенную сумму, а в итоге фонд ворочает миллионами. Только если в Англии эта схема работает, то у нас ничего не получится. Как пить дать. Объяснение очень простое: наша страна научена горьким опытом всевозможных пирамид, и вряд ли люди захотят сознательно участвовать в проекте, не имея никаких юридических гарантий и не зная, на что в итоге пойдут их деньги. Конечно, простаков пока еще много, но они покупаются на красивые финансовые обещания, а тут, как я понял, не обещают ничего, кроме эмоций. Есть и еще один аргумент. Болельщики — люди азартные, но они готовы сопереживать у телевизора или на стадионе и вряд ли горят желанием помогать спорту деньгами. Во всяком случае, энтузиастов наберется немного. Скорее всего, погнав ролики по интернету, проект так и заглохнет».

Василий Крылов, Москва

«Миллионы из толпы»

сф №13(245) 07.04.2008

«Неожиданно для себя открыла явление, о котором раньше даже и не задумывалась. Оказывается, помимо „Аэрофлота“, „Сибири“ и „Трансаэро“, которые постоянно бодаются за пассажиров, существует целый сегмент, где эти мастодонты не играют никакой роли. Ведь по большому счету получается, что билеты бизнес-класса и суперпремиум-класса по безумным ценам — это полная ерунда по сравнению с VIP-перевозками в виде деловой авиации. Получается, что человек, который хочет соответствовать солидному статусу, должен летать вовсе не самолетами „Аэрофлота“, а в идеале рейсами собственного транспорта. Впрочем, сегмент бизнес-перевозок вряд ли сможет и дальше расти на 30–40%, так как аэропорт Внуково, из которого совершается более 75% деловых рейсов, — вотчина президента. Поэтому небо над Внуково очень часто похоже на дороги рядом с Кремлем: когда летит президент или члены его свиты, все остальные вынуждены замереть в ожидании — кто в небе, а кто сидя в самолете».

Надежда Яроцкая, Москва

«Полный улет»

сф №13(245) 07.04.2008

новый продукт

долгосрочные кредиты
сроком до 7 лет

среднесрочные кредиты
с гибким подходом к обеспечению

краткосрочные кредиты
с гибким подходом к обеспечению

финансирование
внешнеторговых операций

овердрафты

Реклама

От кредита к развитию бизнеса



*Новые кредитные предложения
для Вашего бизнеса*

Широкий спектр наших кредитных предложений дает Вам возможность сделать правильный выбор. С надежным партнером Вы можете быть уверены: Ваш бизнес получит поддержку для дальнейшего движения вперед.

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

ОАО Банк ВТБ. Генеральная лицензия Банка России № 1000

дневник наблюдений

золотые слова → с12

кто кого → с13

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять примеров → с18



«Тройка Диалог» обещает подтянуть КамАЗу стратегического инвестора

Вместо того чтобы продать блокпакет КамАЗа, «Тройка Диалог» неожиданно выкупила часть акций завода, получив над ним контроль. С таким пакетом поиск стратегического инвестора сильно упрощается. ТЕКСТ: павел куликов

КамАЗ не вытянет двоих

В первых числах апреля информагентства со ссылкой на источники в КамАЗе сообщили, что завод может продать 20–25% своих акций стратегическому инвестору — иностранному производителю грузовиков. Возможными покупателями назывались Volvo, Scania, MAN и, как наименее реальный претендент, белорусский МАЗ. Однако спустя несколько дней после этого известия «Тройка Диалог» договорилась с властями Татарстана о выкупе их доли в КамАЗе. Совокупная доля инвесткомпании в заводе составляет 37,8% акций, республике же принадлежит 12,5% акций, и теперь «Тройка» может получить контроль над предприятием.

Интерес инвесткомпании объясняется введением норм «Евро-3», из-за которых уже в 2008 году должны сократиться поставки в Россию китайских грузовиков. Теперь в сегменте бюджетных машин у завода практически нет конкурентов, что подтверждается ростом продаж. Уже в первом квартале 2008 года предприятия группы КамАЗ увеличили продажи на 15,2%. Продажи могли бы расти и больше, если бы не нехватка производственных мощностей. У руководства завода скромные планы: в 2007 году в России было реализовано 52,6 тыс. грузовиков, в 2008-м предполагается продать 65 тыс. машин.

Между тем, как заявлял гендиректор КамАЗа Сергей Когогин, в течение пяти лет объем производства грузовиков на заводе должен достичь 100 тыс. единиц. По словам топ-менеджеров КамАЗа, это необходимый минимум, при котором завод будет уверенно развиваться в будущем. Однако для достижения этой цели предприятию нужно \$1,5 млрд на расширение и модернизацию производства. КамАЗ не только хочет увеличить рынок сбыта, но и покупать автосборочные мощности за гра-

ницей. Проблема только в том, что взять необходимые средства заводу пока неоткуда.

Масштабных вложений ожидают, по-видимому, от стратегического инвестора — продажу крупного пакета акций стратегу на заводе считают «одним из вариантов развития предприятия». После того как «Тройка Диалог» получит контроль над ним, поиски стратегического инвестора заметно упростятся. Неудивительно, что в день одобрения сделки ФАС котировки акций КамАЗа выросли на 1,7%.

КамАЗ мог бы повторить историю АвтоВАЗа, в которой «Тройка Диалог» играла ту же роль, отыскав для предприятия стратега в лице Renault. Концерн долгое время претендовал на контроль над волжским заводом, но «Тройке Диалог» удалось убедить французов приобрести блокпакет. Контроль в итоге не достался никому: «Ростехнологии», «Тройка Диалог» и Renault сейчас владеют по 25% акций завода. По мнению руководителя автомобильной практики Ernst & Young Ивана Богачева, блокпакет КамАЗа, который является куда менее лакомым активом, иностранцев уже не заинтересует. Поэтому «Тройка» и решила искать стратегического инвестора, заполучив для начала контрольный пакет производителя грузовиков.

Эта сделка поможет «Тройке Диалог» не только сократить сроки поиска инвестора-иностранца, но и хорошо заработать. Власти республики получили свой пакет акций КамАЗа в 2000 году, в счет налогового долга. Татарстан не играла серьезной роли в управлении активом: по словам близких к переговорам менеджеров завода, все решения принимали «Тройка» и гендиректор КамАЗа Сергей Когогин. Так что акции, скорее всего, достанутся «Тройке» с дисконтом к рыночной цене, который аналитик ИФД «Капиталь» Михаил Пак оценивает в 40%. Значит, перепродав этот пакет, «Тройка Диалог» останется в крупном выигрыше, но и татарские власти не останутся в накладе: налоговый долг, в счет которого они получили свой пакет, составлял \$145 млн, а продать его «Тройке» можно будет за \$300–350 млн.

Разрушить планы «Тройки Диалог» могут разве что топ-менеджеры завода. У них, в частности у гендиректора Сергея Когогина, есть опцион на покупку части акций. Его размер не раскрывается, но он достаточен для того, чтобы пакет «Тройки» перестал быть контрольным. □



Разделяйте рабочие и личные звонки

С услугой **«Мобильный бюджет»** Вы сможете четко планировать затраты компании на мобильную связь и в зависимости от выбранной опции услуги разделять расходы со своими сотрудниками:

- Опция «Бюджет на услуги связи в установленное время» позволяет разделить расходы на мобильную связь в зависимости от времени совершения звонков.
- Опция «Бюджет по лимиту расходов» позволяет компании установить каждому сотруднику персональный бюджет на служебную сотовую связь.

Свои личные звонки сотрудник сможет оплачивать сам.



Билайн™
сделай бизнес ярче



ГРИГОРИЙ СОВЧЕНКО

ФНС научит Ernst & Young платить налоги

Аудиторская компания Ernst & Young стала уже вторым участником «большой четверки», получившим налоговые претензии от ФНС. Похоже, налоговики специально инициируют «резонансные» дела, пробуя свою силу. Чтоб боялись! ТЕКСТ: сERGEЙ КАШИН

Огонь по штабам

Сначала PricewaterhouseCoopers припомнили нарушения за 2002 год. По мнению Федеральной налоговой службы, ЗАО «ПрайсвотерхаусКуперс Аудит» занизило налог на прибыль и НДС за счет 500 млн руб., уплаченных «материнской» голландской компании PricewaterhouseCoopers Resources B.V. за услуги, которые, по мнению ФНС, та не оказывала. Налоговые претензии составили 290 млн руб. Теперь Ernst & Young предъявлены претензии за 2004 год — на 390 млн руб. История похожая. Четыре года назад «Эрнст энд Янг Внешаудит» отнесла 630,3 млн руб. на расходы по оплате услуг, оказанных кипрской компанией «Эрнст энд Янг (СНГ) Лимитед». В обоих случаях аудиторы возражают, что малочисленный (как в случае E&Y) или невалифицированный (PwC) персонал российского офиса не мог обойтись без помощи консультантов зарубежной компании, за что той и была перечислена существенная часть доходов местного офиса.

PwC пока, кажется, проигрывает схватки в судах с командой юристов ФАС. Предъявление претензий к Ernst & Young — следствие, как признают сами налоговики, их успехов в судах по делу PwC. Правда, прошлым летом президиум Высшего арбитражного суда (ВАС) вроде бы встал на сторону PwC, отправив дело на новое рассмотрение. По мнению ВАС, неоправданность использования иностранных консультантов должны были доказать налоговики, а не аудиторы. Но на втором витке дела юристы ФНС нашли еще один эффектный ход: если иностранные консультанты все-таки использовались, то это существенное нарушение лицензионных соглашений, на основании которых в России действуют аудиторы, — и этих лицензий их тогда придется лишиться. Очередной этап тяжбы — рассмотрение кассационной жалобы «ПрайсвотерхаусКу-

перс Аудит» — назначен на 14 апреля. И оно многое объяснит.

В перипетиях юридических баталий разбираться мы не станем. Как известно, где два юриста, там три мнения. Очевидно лишь, что PwC, у которой в московском офисе работают 300 специалистов по налогам, вряд ли построила налогосберегающую схему, которая рассыпалась бы при первых тестах на прочность. Тем более что несамостоятельность офисов аудиторских гигантов в странах, где размер практики недостаточно велик, — обычное дело для ведущих аудиторских компаний, а партнеры из-за рубежа зарабатывают обычно существенно выше российских. Это может быть обидно, но это распространенная практика.

По мнению многих юристов, команда, играющая за ФНС, достаточно профессиональна. Да и часть сермяжной правды на их стороне. У O'PricewaterhouseCoopers в России сейчас около 2000 сотрудников, а в 2002 году было точно не меньше 1000 человек. При этом компания утверждала, что здесь не нашлось нескольких человек, которые бы достаточно хорошо разбирались в международных стандартах финансовой отчетности (МСФО). Поэтому, мол, приходилось привлекать специалистов из Нидерландов. Но если у Ernst & Young в России было в 2004 году 46 официальных сотрудников, куда девались остальные 950 специалистов, занятых российской практикой? Ведь сама компания тогда определяла штат своего российского офиса в 1000–1100 человек.

Internal Revenue Service, налоговая служба США, известна своей беспощадностью и беспристрастностью. Ее инспекторов ненавидят и боятся. А у ФНС долго был совершенно другой имидж — не очень грамотные, но безапелляционные сотрудники, жадные, но годные лишь на борьбу с беззащитными маленькими компаниями. До самого последнего времени, по данным Верховного арбитражного суда, налоговики стабильно проигрывали: около 70% дел о признании актов налоговых органов недействительными решалось не в их пользу. Но сейчас ФНС стала известна громкими «резонансными» делами — «Эльдорадо», «Арбат Престиж», «Базэл», ТНК-ВР, Мосэнерго, РАО ЕЭС и др. Ими занимаются хорошие юристы, проколов тут не так много. Хотя, конечно, когда эти ребята вдруг пасуют перед «Базэлом» или РАО ЕЭС, это сильно вредит их имиджу «рейнджеров без страха и упрека».

Похоже, борьба с заметными фигурами может службе подправить подмоченный образ. Руководителям ФНС лишь ради спортивного интереса стоило схлестнуться с такими сильными противниками, как члены «большой четверки», которые учат весь мир, как платить налоги. □

«HP Officejet стал для меня настоящей находкой, когда я начинала свое дело».
Вера, 32 года.



БОЛЬШОЕ НАЧАЛО ДЛЯ МАЛОГО БИЗНЕСА

Удачное начало – залог успеха. Выбрав для компании принтер HP Officejet, вы решаете задачу качественной цветной печати раз и навсегда. Он надежен, печатает со скоростью цветного лазерного принтера, а стоимость распечаток – в два раза меньше. Принтер HP Officejet Pro экономит время и деньги, которые так важны для развития вашего бизнеса на начальном этапе.

www.hp.ru/class, тел.: **8-800-200-3-500**

HP Officejet Pro L7680 «Все-в-одном»

- Скорость печати (цветная): до 35 стр./мин.
- Скорость копирования (цветное): до 34 копий/мин.
- Нагрузка: до 7 500 страниц (A4) в месяц



WHAT DO YOU HAVE TO SAY?*

*К чему стремитесь вы?

© 2008 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. На правах рекламы.

Юрий
Лужков,
мэр
Москвы



**Подпишу документ
об обязательной серти-
фикации на право
проведения работ
с газосварочным обо-
рудованием и отбойными
молотками**

Недавний взрыв в московской квартире на улице Академика Королева может обернуться переделом на столичном рынке ремонта квартир. «Дикие» бригады, которые, по экспертным оценкам, проводят до 70% перепланировок и ремонтов, рискуют оказаться под жестким прессингом муниципалитета.

Дмитрий
Медведев,
избранный
президент РФ



**Если бизнес отвечает за
весь ущерб по уголовно-
му, административно-
му и гражданскому
законодательству,
то соразмерная ответ-
ственность должна
быть возложена и на
чиновников**

Чиновники ответственность ощущают уже в полной мере — заявление Медведева практически совпало с продлением срока ареста заместителя министра финансов Сергея Сторчака, который обвиняется в хищении более \$43 млн. Означает ли это, что политика «закручивания гаек» перекинется на административный ресурс? Верится с трудом.



ПАВЕЛ СМЕРТИН

Цифровые экраны постепенно вытесняют из центра «бумажную» рекламу

Олег Дерипаска займется наружной рекламой. Как стало известно «Коммерсанту», принадлежащая бизнесмену инвесткомпания РАИНКО приобрела ГК CityVision. ТЕКСТ: полина русяева

Экраны Дерипаски

Олег Дерипаска рассчитывает на перспективу. «Будущее наружной рекламы — за электронными и другими „динамическими“ поверхностями. Со временем вся „наружка“ будет такой, — уверяет управляющий директор инвесткомпания Moorgate Capital Management Андрей Зубков. — Обычные щиты сохранятся лишь там, где невозможно поставить цифровой экран».

Московские власти постепенно вытесняют «аналоговые» щиты из центра столицы под тем предлогом, что последние не соответствуют облику города. А «цифровые» носители под запрет не подпадают. По наблюдению директора по маркетингу сетей фитнес-клубов World Class и «Физкульт» Марины Васильцовой, это обстоятельство наряду с ухудшением дорожной ситуации в столице будет способствовать росту спроса на цифровые экраны.

Очевидно, в РАИНКО тоже разглядели перспективы электронной „наружки“. Инвесткомпания, владеющая активами в авиационном, гостиничном, девелоперском, медиа-, текстильном и агропромышленном бизнесах, пополнила свой портфель холдингом CityVision. Это один из лидеров зарождающегося рынка рекламно-информационных видеоскренов: в 13 городах России установлено порядка 40 таких дисплеев (в Москве — пять). Также он имеет собственные производственные мощности.

По экспертным оценкам, актив ушел за свою годовую выручку — \$10 млн, но в ближайшие годы может подорожать. «Это очень прибыльный бизнес, — констатирует Андрей Зубков. — В обычной наружной рекламе в Москве маржа по EBITDA — свыше 40%. В электронном сегменте ненамного ниже». По оценкам генерального директора компании «Эспар-Аналитик» Андрея Березкина, один монитор в Москве может приносить до \$500 тыс. в год, в регионах — на порядок меньше. По данным «Эспара», в России 250 таких экранов, из них в столице установлены 66. Весной 2007-го этих рекламоносителей в Москве было на 40% меньше.

Дерипаска вошел в отрасль на начальном этапе ее развития. Электронные экраны пока используются лишь как вспомогательное средство для рекламных кампаний из-за отсутствия внятного контента. «Пока непонятно, как же должна выглядеть эта реклама — как короткий ролик с элементами ТВ или как статичное изображение с элементами динамики», — считает Андрей Березкин. Обычные телеролики на экранах демонстрировать бессмысленно: люди не успевают их посмотреть. Впрочем, это проблема временная, а судя по пробкам в крупных российских городах, эта особенность электронных экранов скоро перестанет быть недостатком. □

КТО КОГО

Кредит на выезде

В погоне за клиентом ОТП банк готов прийти к нему домой — компания начала выдавать кредиты через выездных агентов. **текст: юлия гордиенко**

Жесткая конкуренция на рынке розничного кредитования вынуждает банки изобретать все новые каналы продаж. Сейчас, по словам руководителя дирекции агентской сети ОТП банка Ильи Лимина, проект находится на стадии «высокого старта»: «в полях» уже работают около 350 агентов. Однако набирать собственную армию посредников ОТП банк не стал, а воспользовался услугами давно практикующих сетевые агентские продажи страховщиков. «Когда мы стали формировать свою агентскую базу, то столкнулись с тем, что к нам приходят агенты, уже работающие на страховые компании», — рассказывает Илья Лимин. В банке им обрадовались — у таких агентов уже «сложился контакт с потребителем». В итоге ОТП банк заключил договор о сотрудничестве со страховыми компаниями РОСНО и ВСК — теперь их агенты будут предлагать клиентам оформить не только страховку, но и заявку на предоставление кредита. Продажей кредитов через агентские сети занимаются и другие игроки, например Юникредит банк, Ситибанк и GE Money Bank. «Од-

нако до сих пор никто не подходил к агентским продажам системно», — уверяет Илья Лимин. По подобной схеме работают все «дочки» венгерского OTP Bank — на агентские продажи приходится 51–54% продаж.

В планах ОТП банка перевести на агентские продажи все виды кредитов. Однако начать решили с самых сложных — ипотеки и автокредитования. «Но 90% автокредитов продается в автосалонах, — сомневается начальник управления розничного кредитования Юникредит банка Андрей Князев. — Даже если заполнить агентами всю Москву, толку от этого будет немного». В самом «Юникредите», запустившем агентские продажи ипотеки и кредитных карт еще в начале 2007 года, основные продажи приходятся на «пластик». «Случаи продаж ипотеки единичны», — признается Андрей Князев. По мнению руководителя блока «Ипотечное кредитование» Альфа-банка Ильи Зибарева, за ипотекой клиент скорее сам придет в отделение банка, ведь расплачиваться по кредиту придется много лет. ОТП банк рассчитывает взять свое числом и мотивацией. Как сказал советник президента ОТП банка Вадим Юров в интервью газете «Коммерсантъ», вскоре число агентов будет доведено до нескольких тысяч, а их вознаграждение составит немалые 0,5% от суммы кредита. Есть ради чего постараться. □

Основные мировые добытчики коксующегося угля BHP Billiton и Rio Tinto собираются поднять цены в три раза. Российским потребителям, обеспеченным собственным углем, это только на руку: они получили повод взвинтить цены на металлы. **текст: татьяна комарова**

Уголь как предлог

Нынешнюю ситуацию с коксующимся углем в мире эксперты прямо называют «аховой».

В этом году к нарастающему дефициту сырья добавились всевозможные катаклизмы. «В Австралии, которая является крупнейшим мировым экспортером угля, бушевали ураганы и наводнения, в Китае — снегопады, в ЮАР — взрывы на шахтах и отключения электроэнергии», — ужасается Сергей Кривохижин, аналитик компании «Открытие». Немудрено, что на фоне активного роста потребления угля развивающимися странами, в первую очередь Китаем, крупнейшие мировые угледобывающие компании решили повысить цены на свою продукцию.

Впрочем, Россию угольные катастрофы обошли стороной, а основные отечественные потребители коксующегося угля — металлурги — практически не закупают сырье за рубежом. Собственные шахты есть у «Мечела», «Северстали», «Евраз групп» и других крупных игроков. При этом повышение цен крупнейшими угледобытчиками вполне может стать неплохим поводом поднять цены на металлы, ведь конкуренты российских сталеваров, напри-

мер из Японии, вынуждены закупать дорожающее сырье у австралийских угледобывающих компаний.

Особенно подфартило металлургам, продающим значительную часть угля на экспорт. Но даже компании, не обеспеченные собственным сырьем, вроде НЛМК и ММК, пострададут не сразу. В России, в отличие от западных стран, контракты принято заключать сразу на год — в январе-феврале. Да и не потянут российские потребители резкого — на 200% — повышения цен. Рентабельность не обеспеченных сырьем металлургических предприятий сразу уйдет в минус. Поэтому аналитик «Юникредит-Атона» Ольга Митрофанова полагает, что коксующийся уголь на внутреннем рынке подорожает не более чем на 60–80%.

В итоге аналитики ожидают, что рост цен на сталь по итогам 2008 года составит как минимум 20–25%. А участники рынка порадуется акционеров ростом выручки, не наращивая толком объемы производства. Одно только непонятно, как к скачку цен, к которому неизбежно приведет рост цен на уголь и сталь, отнесутся российские власти, безуспешно пытающиеся обуздать нарастающую инфляцию. □



Скачок цен на уголь для российских металлургов может обернуться ростом прибыли

три вопроса

Главный редактор «Яндекса» Елена Колмановская объяснила, зачем лидер русскоязычного поиска стал индексировать страницы на иностранных языках.



«Секрет фирмы»: За два года доля Google в русскоязычном поиске выросла с 6% до 28%. Это ваш ответ конкуренту?

Елена Колмановская: Если следовать этой логике, то практически любое действие «Яндекса» можно счесть ответом на рост Google. Это, конечно, не так. Цель нововведений — улучшение качества поиска.

СФ: «Яндекс» проиндексировал уже 1 млрд зарубежных страниц. На этом не остановитесь?

ЕК: Мы не собираемся охватить весь интернет, но готовы проиндексировать зарубежные ресурсы, которые могут быть интересны и полезны русскоязычным пользователям. Как только такие ресурсы будут появляться, мы будем заносить их в свою базу.

СФ: А сколько на такую экспансию предстоит потратить?

ЕК: Доля запросов к «Яндексу», не содержащих кириллицу, составляет около 15%. Индексация зарубежных ресурсов для обработки этого количества запросов осуществима на тех мощностях, которые у нас есть, а процесс расширения базы укладывается в регулярный рост парка серверов. Никаких революционных затрат мы не делали.



ИЛЬЯ ПИТАЛЕВ

«Мосмарт» обещает удивить жителей Украины новыми форматами магазинов

Все попытки компании «Мосмарт» в одиночку выйти на украинский рынок оказались неудачными. Но на сей раз розничная сеть заручилась поддержкой местного игрока.

ТЕКСТ: НИНА ДАНИЛИНА

Из России с партнером

Российский ритейлер создает совместное предприятие с инвестфондом EastOne Виктора Пинчука. По сведениям «Коммерсанта», партнеры уже зарегистрировали ООО «Платформа 1», в котором 51% будет принадлежать «Мосмарту», а 49% — EastOne. Компании выгодно дополняют друг друга: у первой есть опыт в ритейле (65 магазинов в Москве, Санкт-Петербурге, Челябинске, Тюмени, Краснодаре и др.), у второй — земельные участки и административный ресурс.

Украинский ритейл выглядит привлекательно. По оценкам местной исследовательской компании RetailStudio, в 2007 году на Украине оборот розничной торговли вырос на 41,6%, а в России, по данным Росстата, лишь на 15,2%. Второй безусловный плюс украинской розницы в глазах российских ритейлеров — географическая близость.

Но мало кому этот лакомый кусок оказался по зубам. К примеру, компания «Патэрсон» собиралась запустить на Украине 30 супермаркетов, но открыла лишь три, а недавно и вовсе приняла решение свернуть украинский бизнес. «Мосмарт» еще в 2005 году обращался к киевским девелоперам с просьбой подыскать земельные участки под гипермаркеты. Не сложилось. Потом в марте 2007-го «Мосмарт» официально объявил об украинской экспансии и даже приступил к разработке новой торговой марки. Но договориться об аренде площадей в крупных украинских городах снова не удалось. Россияне недооценили местные реалии — стоимость торговых площадей, земли и бюрократические препоны.

Так что у «Мосмарта» остался единственный выход — совместное предприятие с местным игроком. В 2007 году по пути партнерства пошли даже те ритейлеры, которые привыкли в России действовать в одиночку. Auchan объединился с сетью «Фуршет», а X5 Retail Group — с местным девелопером «XXI век». Теперь к ним присоединился и «Мосмарт».

Россияне планируют покорять Украину с помощью самых бурно растущих форматов — гипермаркет и «магазин у дома». «У нас до недавнего времени практически не было классических гипермаркетов, но в 2007-м темпы роста их площадей выросли на 56%», — подчеркивает директор RetailStudio Михаил Грищенко. А площади «магазинов у дома» и вовсе выросли на 73%. Именно такие типы магазинов, скорее всего, предложит местному рынку «Мосмарт». «Естественно, под новым брэндом», — уточняют в компании. «Москалей» на Украине недолюбливают. □

Globaltrans разместит треть своих акций на LSE. Несмотря на неудачный момент для выхода на биржу, эти бумаги могут оказаться востребованными в силу уникальности предложения. ТЕКСТ: татьяна комарова

Впереди локомотива

Кипрская компания Globaltrans Investment PLC, объединяющая часть железнодорожных активов группы «Н-Транс» (бывшая «Северсталь-транс»), объявила о намерении разместить акции на Лондонской фондовой бирже. Компания выделит инвесторам до 30% своих акций, которые могут быть проданы примерно за \$500 млн. Полученные деньги, по словам источника **СФ**, близкого к сделке, железнодорожники потратят на развитие компании (в частности, на приобретение 2 тыс. вагонов) и погашение долгов.

Компания декларирует, что IPO состоится уже в первой половине 2008 года. Момент выбран странный: кризис на мировых финансовых рынках не способствует успешным размещениям. Но в самой компании рассчитывают, что устойчивое развитие российской эко-

номики, контрастируя с нестабильностью на Западе, привлечет инвесторов.

Эксперты придерживаются такой же точки зрения. «Благодаря уникальности актива компания может разместиться успешно», — считает аналитик «Тройки Диалог» Кирилл Казанли. Хороших транспортных активов на рынке не хватает, а перспективы сектора заманчивы. Например, «Трансконтейнер», проводивший частное размещение в январе, рассчитывал выручить за 15-процентный пакет как минимум \$171 млн, но сумел привлечь аж \$316–318 млн.

Правда, положение частных операторов довольно шаткое. Все вместе они, по данным ФАС, занимают лишь 30% рынка и владеют только вагонами, а во всем остальном зависят от РЖД. В Globaltrans надеются, что государство заинтересовано в привлечении частных инвестиций, ведь собственных средств для пе-

реоснащения РЖД ему не хватает. Аналитики объясняют уверенность компании проще: у руководства «Н-Транса» «неплохие отношения» с РЖД, а министр транспорта Игорь Левитин — бывший топ-менеджер «Северстальтранса».

Торопливости «Северстальтранса» также есть объяснение. Уникальность актива на бирже — достоинство, которое легко растерять. В спину Globaltrans дышат конкуренты. «Дочка» РЖД «Первая грузовая компания» собирается проводить IPO в следующем году, частный оператор Fesco — в 2009-м. Они осторожничают, рассчитывая на дальнейшие реформы в сфере железнодорожных перевозок: не исключено, что в ближайшее время на рынке появятся не только частные вагоны, но и локомотивы. Однако Globaltrans решил не дожидаться либерализации в отрасли — как показывает практика, РЖД спешить не любит. □

Это моя команда!

Наша команда молодая и динамичная!

Молодость и динамичность свойственны и новому лазерному принтеру Brother, только что купленному для работы в нашем дружном коллективе.

А еще мы выбрали его за надежность - мы доверяем ему в той же степени, что и друг другу!



HL-2140R

Монохромный лазерный принтер для дома и малого офиса

100th
Anniversary
1908-2008

Найдите ближайшего розничного партнера Brother на www.brother.ru в разделе «Где купить?»

Москва

«Техносила» (495) 777-8-777
«МИР» (495) 780-0000
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор Сити» (499) 503-0100
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор Капитолий» (499) 503-6800
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор» на Севастопольском проспекте (495) 662-4100
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор» на Каширском шоссе (495) 967-9100

«Медиа Маркт» в «Мега» Белая Дача (495) 662-1100
«Белый Ветер — ЦИФРОВОЙ» (495) 730-3030
«Стартмастер» (495) 785-8-555

Санкт - Петербург

«Техносила» (812) 333-1-333
«МИР» 8 (800) 200-2800
«Медиа Маркт» в ТЦ «МЕГА» на ДЫБЕНКО (812) 448-2100
«Медиа Маркт» в ТЦ «РАДУГА» (812) 448-1100

«Медиа Маркт» в ТЦ «Юго-Запад» (812) 363-2600
«Медиа Маркт» в «Рамстор» на Пионерской (812) 363-3600
«Белый Ветер — ЦИФРОВОЙ» 8 (800) 555-8-555
«Стартмастер» 8 (800) 555-8-555
«Компьютерный мир» (812) 333-0033
«Кей» (812) 074
«Калинка» (812) 380-9080
«Телемакс» (812) 703-1033

brother
at your side
телефон горячей линии
(495) 510 6 510
www.brother.ru

«Масштабы пиратского рынка в России колоссальны. Доля контрафактной продукции на материальных носителях составляет около 80%, а в интернете — все 99%. Много ли здесь может изменить редактирование закона?»

СФ №23/2006, стр. 28–32



На рынке интернет-продажи музыки назревает передел: законодатели выбили почву из-под ног обществ по коллективному управлению авторскими правами.

ТЕКСТ: ина селиванова

Мейджоры идут на абордаж

Одно из крупнейших российских некоммерческих партнерств, коллективно управляющих авторскими правами на музыкальные произведения, РОМС прекратило прием платежей за использование музыки, права на которую принадлежат звукозаписывающим компаниям-мейджорам (по экспертным оценкам, это 60% бизнеса партнерства). Конкурент РОМС, ФАИР, платежи пока принимает, но мейджоры обещают партнерство засудить.

Общества типа РОМС и ФАИР утратили правовую основу для своей работы с 1 января 2008 года, когда поменялось законодательство. До сих пор в России коллективное управление авторскими правами осуществлялось в причудливой форме: далеко не все средства доходили до правообладателей, да и размер отчислений зачастую был меньше, чем устанавливали авторы. Общества по коллективному управлению стали называть «крышей» для пиратов, а выдаваемые ими лицензии — индульгенциями на незаконное использование музыки. Многие компании даже отказывались принимать отчисления от подобных обществ. «Если у вас украли часы и предлагают 2 руб. в качестве компенсации, вы возьмете эти деньги? Мы считаем, что нас обворовывают, пользуясь дыркой в законодательстве», — говорит глава российского отделения Universal Music **Дмитрий Коннов**. У обществ своя правда. «Мейджоры хотят захватить рынок интернет-торговли, чтобы вся музыка качалась только из их интернет-магазинов и всю прибыль получали только они», — считает генеральный директор ФАИР **Екатерина Ледокол**.

Теперь система работы интернет-магазинов музыки может кардинально измениться. «Некоторые сайты уже заключили прямые договоры с правообладателями», — рассказывает **Анатолий**

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Закон «Об авторских и смежных правах» до недавнего времени позволял обществам по коллективному управлению авторскими правами принимать отчисления правообладателям за продажу музыкальных произведений в интернете. Такие общества выдавали сайтам лицензии на использование музыкальных произведений. Парадокс в том, что для этого вовсе не обязательно было иметь прямые договоры с правообладателями. Однако с 1 января 2008 года вступила в силу четвертая часть Гражданского кодекса РФ. Теперь коллективное управление авторскими правами возможно только при наличии прямого договора между организацией и правообладателями, или с госакредитацией, но она не распространяется на деятельность в интернете.



Звукозаписывающие мейджоры не протянули руку партнерствам, продающим музыку без их ведома

Семенов, советник подкомитета по экономике и инновациям комитета по культуре Госдумы РФ. — Другие вынуждены будут объединяться, чтобы решать эти вопросы совместно с помощью кросс-лицензирования. Например, один сайт получит лицензию на продажу контента от Sony BMG, другой — от Universal Music и т. д.»

По словам Дмитрия Коннова, три сайта уже заключили прямые договоры с его компанией, а до середины года завершатся переговоры еще с четырьмя. Скорее всего, рано или поздно это вынуждены будут сделать все сайты, желающие легально продавать музыку в интернете.

Но вот проблема — в мире работают 60 тыс. авторов, большая часть которых не охвачена

мейджорами. Для интернет-магазина заключить договоры со всеми практически нереально. Получается, что легальные сайты будут вынуждены здорово ограничивать свой ассортимент. «У нас будут ротироваться и продаваться только западные артисты», — опасается Екатерина Ледокол. До сих пор попытки организовать интернет-торговлю, ограничиваясь лишь музыкой мейджоров, не имели успеха. Например, в 2006 году компания «Музыка онлайн» открыла «первый легальный музыкальный» магазин Audiofind.ru (см. **СФ** №23/2006). На момент подписания номера связаться с администрацией проекта не удалось, а последние обновления на сайте магазина были сделаны в том же 2006-м. **СФ**

ЕВРОПЕЙСКАЯ СЕТЬ ШИННЫХ ЦЕНТРОВ

Какие преимущества Вы получаете?

- Вы являетесь партнером Goodyear, одной из лидирующих компаний в мире
- Вы используете передовой европейский опыт розничного шинного бизнеса
- Вы развиваете бизнес на одном из самых динамично растущих рынков России
- Вы получаете профессиональное консультирование по построению эффективного розничного бизнеса
- Вы являетесь собственником и сами управляете своим бизнесом
- Вы сотрудничаете с партнером, который не ищет «быстрой наживы», а готов к постепенному совместному росту
- Вы получаете привлекательные коммерческие условия
- Goodyear проводит рекламную поддержку Вашего центра на федеральном и локальном уровнях
- Goodyear проводит различные акции для увеличения Ваших продаж и мотивации Ваших сотрудников
- Для Вас и Ваших сотрудников Goodyear проводит профессиональное обучение
- Вы получаете специальные условия по приобретению сервисного оборудования
- Goodyear участвует в компенсации затрат на внешнее и внутреннее оформление центра
- Вы получаете бонусы за соблюдение высоких стандартов сети



Премио – лучший выбор для нового бизнеса!

В случае интереса заполните анкету на сайте www.premio.ru в разделе «Как стать участником сети» или отправьте по факсу: +7(495) 720-66-32 с пометкой «Премио»

Когда компании добровольно возвращали активы

Иногда компании соглашаются по доброй воле передать активы прежним владельцам. Однако за красивым жестом почти всегда стоит страх или корыстный умысел.



№

1

Союзник с иском.

Фирмы «Махаон», «Парфенион» и «Риленд», которыми управлял фонд **Билла Браудера** (на фото) Hermitage Capital Management, в результате цепочки незаконных рейдерских сделок достались Boily Systems с Британских Виргинских островов. Неожиданно Boily Systems приняла сторону первоначальных владельцев. Компания подала иск в арбитражный суд Татарстана: она просит признать юридически ничтожной самую первую сделку — по продаже трех фирм некоему ООО «Плутон».

Казалось бы, действия Boily Systems вполне отвечают интересам прежних владельцев, которые также пытаются вернуть свои активы. Но представители Hermitage не доверяют «союзнику». С их точки зрения, истинной целью Boily Systems является проигрыш запутанного иска в Татарстане. Это затянет процесс, и Hermitage придется обращаться уже не в арбитражный суд Москвы, а в более высокую инстанцию. □

№

2

Неудобное место.

Кипрская офшорная компания Moraine в 2005 году вернула «Мосэнерго» офисный центр на Раушской набережной. Незадолго до этого президент Владимир Путин в телевизионном выступлении раскритиковал «Мосэнерго» за продажу столичной недвижимости кипрским офшорам. Правда, по словам представителей «Мосэнерго», Путин тут ни при чем. Еще до его выступления Moraine попросила расторгнуть договор купли-продажи, заключенный в начале 2004 года: якобы ее не устроило состояние бизнес-центра. С другой стороны, здание обошлось компании в \$13,5 млн. Независимые риэлтеры оценивали его вдвое дороже. □

№

3

Увольнение владельца. В 2007 году производитель медоборудования Boston Scientific вернул поглощенную тремя годами ранее компанию Advanced Bionics бывшему владельцу — Альфреду Манну. По условиям сделки Мэнн продолжал управлять компанией, но Boston Scientific была недовольна результатами его работы и попыталась уволить в одностороннем порядке. В ответ Мэнн подал в суд, требуя отменить сделку и вернуть ему активы. Boston Scientific решила сделать это добровольно. За собой она сохранила лишь подразделение по производству устройств для лечения болевого синдрома, за которое заплатила \$1 млрд. □

№

4

Двойное взятие. Известный бизнесмен Борис Иванишвили покупал 20% акций Михайловского ГОКа у государства дважды. Первый раз — в ходе инвестконкурса. Предприятия на подобных тендерах, расцвет которых пришелся на 1990-е годы, продавались дешево. Главное, чтобы покупатель пообещал развивать актив, учитывая «стратегические интересы государства». Права менять инвестпрограмму он не имел. Но большинство бизнесменов обходили запрет. Иванишвили же, по его словам, вернул акции государству, когда обнаружил просчеты в инвестпрограмме. Через полтора года он приобрел их вновь, но уже на денежном аукционе. □

№

5

Тонкая связь. В 2000 году Минсвязи попыталось силой отобрать ряд московских частот у МТС и «Вымпелкома», якобы чтобы затем передать их «Соник Дуо» (принадлежит «Мегафону»). Разразившийся скандал чуть не стоил кресла министру связи Леониду Рейману. Однако спустя год МТС добровольно отказалась от «частот раздора». Впрочем, в альтруизм оператора верится с трудом, ведь практически одновременно МТС объявила о завершении сделки по приобретению петербургской компании «Телеком XXI», аффилированной с «Мегафоном». Скорее всего, своей уступкой МТС оплатила вход на питерский рынок. □



SAPIENTI SAT*



Можно сказать, что этот сервер на базе процессоров Intel® Xeon® создан с использованием новейших технологий, обладает лучшей производительностью и надежностью в своем классе, имеет 5-летнюю гарантию, обеспечен расширенной сервисной поддержкой, проверен работой в крупнейших компаниях и государственных учреждениях...

А МОЖНО ПРОСТО СКАЗАТЬ, ЧТО ЭТО СЕРВЕР KRAFTWAY.
УМНОМУ ДОСТАТОЧНО.





частная практика

ЭКСПЕРИМЕНТ

амбиции → с26
 диверсификация → с30
 конкуренция → с34

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР СЕТИ БУТИКОВ «КОЛЛЕКЦИЯ ВИН»
АНДРЕЙ ТКЕМАЛАДЗЕ СУМЕЛ ОПЕРЕДИТЬ КОНКУРЕНТОВ
 НА РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ ЭЛИТНОГО АЛКОГОЛЯ,
 А ТЕПЕРЬ ЗАДУМАЛ СОЗДАТЬ ПЕРВУЮ В РОССИИ
 ДЕМОКРАТИЧНУЮ СЕТЬ ВИННЫХ ЛАВОК.

Винная демократия

текст:

Николай Гришин

Если в водочном погребе бутика «Коллекция вин» на Кутузовском проспекте потереть каменному пингвину клюв, то проблем с печенью не будет никогда. По крайней мере, такая байка гуляет среди постоянных клиентов. Да и большой любитель вина Андрей Ткемаладзе клюв трет часто и на здоровье не жалуется.

Он стремительно передвигается по бутику, помогая рабочим размещать на стенах крупнейшую в стране коллекцию штопоров. «Что мы сделали! Что мы сделали? Коллекцию!» — горделиво поясняет сотрудникам Ткемаладзе. Десять лет он собирал по всему миру антикварные штопоры и в итоге накопил более 400 экспонатов, среди которых попадаются изделия позапрошлого века. Все они теперь находятся в этом бутике, который одновременно стал и единственным в России музеем штопоров.

Место для музея нашлось без проблем. «Коллекция вин» на Кутузовском, как уверяет Ткемаладзе, «самый большой винный бутик в мире», но в то же время и «яркий пример неэффективного использования торговых площадей». На 550 «золотых» квадратных метрах в центре Москвы размещается не только коллекция элитного алкоголя из 3 тыс. наименований, но и винный погреб, где клиенты могут хра-

нить уже купленное вино, два зала дегустаций (один из них закрытый — для VIP-клиентов), небольшая библиотека книг и журналов по винной тематике и даже водочный погребок. Для водки особые условия хранения не нужны, но Ткемаладзе решил обособить водочный ассортимент. Вроде бы сплошные излишества. Но факты таковы: средний чек в этом бутике 15 тыс. руб. (по сети «Коллекция вин» — 9 тыс.), а его выручка — почти 40% оборота всех семи московских магазинов сети (остальные бутики, правда, поменьше флагманского на Кутузовском — 100–150 кв. м).

Коллекционер Ткемаладзе сумел найти тех, кто запросто покупает ящиками вино по 500 евро за бутылку. Теперь ему предстоит отыскать любителей вина с доходами поскромнее — и не в центре Москвы, а в спальных районах и в провинции. В мае совладельцы «Коллекции вин» **Максим Кощеев, Сергей Верещагин, Олег**

с21

Назвать «Коллекцию вин» сетью бутиков в 2002 году можно было разве что с большого похмелья



Андрей Ткемаладзе нашел подход к обеспеченным винолюбам, а теперь нацелился на средний класс

Лыткин и Олег Трыкин запускают в Великом Новгороде первый винный магазинчик новой сети «Андре».

Андрей Ткемаладзе хочет открыть за пять лет 100 собственных и франчайзинговых «демократичных винных бутиков» (со средним чеком 400–500 руб.). До сих пор специализированная винная розница в России существовала лишь в формате элитных бутиков или демократичных супермаркетов. Ткемаладзе скрестил форматы и рассчитывает совместить невысокие цены супермаркетов с элементами бутика — высоким качеством обслуживания, дегустациями, расширенной информацией о каждой бутылке. Затея инновационная, но весьма рискованная.

С пьяных глаз

СЕЙЧАС Ткемаладзе коллекционирует штопоры и «великое» вино, а еще совсем недавно собирал коллекцию бизнес-проектов.

В начале 1990-х Андрей, инженер-электронщик по образованию и «айтишник по жизни», занимался импортом в Россию ковриков для мышек и других компьютерных аксессуаров. Однажды вечером за бутылкой вина с двумя партнерами он замышлял новый проект. «Время было такое, что деньги на нас так и падали! Для баланса нужно было срочно придумать что-то убыточное, а ведь увлечение алкоголем всегда оборачивается убытками», — то ли в шутку, то ли всерьез говорит Ткемаладзе.

Привезенные из Германии в декабре 1993 года пять фуры с вином ушли с колес, так что партнеры побросали свои компьютерные причиндалы и организовали дистрибуторскую компанию «Союзвнешторг». Теперь Ткемаладзе любит рассказывать, что винным бизнесом занялся от «беспробудного пьянства и хорошей жизни».

Однако закрепиться в алкогольном сегменте не удалось — поджимали конкуренты, да и у партнеров появились новые увлечения. «Когда денег много, а работы не очень, в головах начинает витать куча бредовых идей», — объясняет Ткемаладзе. В 1998 году партнеры ушли из винного бизнеса, решив попробовать себя в сборке компьютеров, а сам Андрей неожиданно увлекся юриспруденцией — получил юридическое образование и организовал соответствующее агентство.

На этом неутомимый Ткемаладзе не остановился — спустя пару лет он завязал

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«В нашем бизнесе общение продавца и клиента — как отношения женщины и мужчины. Искра не пробежала — и все, разошлись, а если контакт найден, можно и черта лысого продать»

с юридическим бизнесом и запустил сеть из нескольких интернет-магазинов и салонов связи «Лидер связи». Вскоре, правда, стало понятно, что до лидеров связи сети далеко, и Ткемаладзе в 2002 году продал бизнес екатеринбургским бизнесменам. Решение удачное — сейчас этот проект у уральских предпринимателей сошел на нет.

И тут на Андрея свалилось предложение попробовать себя в новом статусе — наемного менеджера, руководителя отдела по закупкам алкоголя в сети «Азбука вкуса» и директора сети бутиков «Коллекция вин». С одним из совладельцев «Азбуки» Максимом Кощенко Ткемаладзе познакомился еще в середине 1990-х, отказавшись тогда продавать ему алкоголь из-за непрезентабельности ларьков, коими в то время владели основатели «Азбуки».

На сей раз предприниматель стал более уступчивым, тем более что ему посулили не только свободу в выборе стратегии развития «Коллекции вин», но и опцион на миноритарный пакет компании.

Легенды в розницу

«КОЛЛЕКЦИЯ ВИН» — скромная «падчерница» в семействе бизнес-проектов акционеров «Азбуки вкуса» (помимо сети супермаркетов и винных бутиков, это еще и сеть салонов мультимедиа «Деликатесы стерео», булочные «Андреевские» и др.). Назвать «Коллекцию вин» сетью бутиков в 2002 году можно было разве что с большого похмелья. Два магазинчика, которые родились из хобби совладельцев и балансировали на грани убыточности. В фаворе новых работодателей Ткемаладзе всегда была сеть супермаркетов «Азбука вкуса».

«Винные бутики не торгуют бутылками, они торгуют знаниями и легендами. И тут крайне важна персона управляющего, — объясняет Андрей Ткемаладзе. — В нашем бизнесе общение продавца и клиента как отношения женщины и мужчины. Искра не пробежала и все, разошлись, а если контакт найден, можно и черта лысого продать. Когда уходит директор бутика, бывает, продажи падают сразу на 30%».

Впрочем, Ткемаладзе пригласили в компанию в первую очередь для развития поставок элитного алкоголя в «Азбуку вкуса». Да и до сих пор оптовый бизнес в фаворе: в прошлом году он принес «Коллекции вин» \$15 млн, а розничный — \$8 млн. Всего же в супермаркетах «Азбука вкуса» алкоголя было продано в 2007 году на \$40 млн («Коллекция» привозит туда уникальные позиции, остальной алкоголь — за независимыми поставщиками). «С одной стороны, мы строим экономику на потоке клиентов, с другой — в ассортименте обязательно есть уникальные „бутиковые“ позиции», — рассказывает генеральный директор «Азбуки вкуса» Владимир Садовин.

Однако на создании дистрибуторского бизнеса, обслуживающего «Азбуку», Ткемаладзе не остановился. Он принялся рьяно развивать «Коллекцию вин». «Меня просто прет от этого бизнеса. Все как в скульптуре. Берешь проект, отсекаешь все лишнее и бац, произведение искусства», — радостно восклицает он. Первым делом Андрей Ткемаладзе разогнал команду, занимавшуюся в «Азбуке» и «Коллекции» вином. Чтобы решить раз и навсегда проблему с персоналом, запустил собственную Академию винного бизнеса, где преподают отечественные и западные специалисты — сейчас ее выпускники получают не только российский, но и французский диплом профессиональных кавистов — продавцов вина. Конечно, не гособразца, но в алкогольной среде такое образование на вес золота — на рынке не хватает специалистов.

Обучив персонал, Ткемаладзе занялся образованием клиентов — стал выпускать журнал «Коллекция вин», проводить дегустации, знакомить с известными виноделами. Собственно, для обслуживания всей этой «общественной деятельности» и пришлось так расширять бутик на Кутузовском (изначально он занимал всего 60 кв. м, но потом удалось арендовать площади по соседству). «Ничего экстраординарного мы не предпринимали — сейчас все выпускают журналы и проводят дегустации, — скромнича-

ДОСЬЕ

ПЕРВЫЙ БУТИК «КОЛЛЕКЦИЯ ВИН» появился в 1997 году и пользовался бешеной популярностью у «новых русских». Однако развить успех не удалось — следующий магазин, запущенный через год, балансировал на грани рентабельности. Второе дыхание сеть обрела в 2002 году с приходом нового гендиректора Андрея Ткемаладзе. Он не только стал открывать новые «Коллекции вин» в Москве и расширил площади флагманского магазина на Кутузовском, но и первым в элитном сегменте запустил программу франчайзинга. В итоге компания с 13 магазинами стала лидером своей ниши. Более того, в прошлом году Ткемаладзе начал зарубежную экспансию — открыл винный бутик во Флоренции в Италии и собрался открываться в Бордо. Для французского магазина удалось было подобрать место, но в него неожиданно переехал предвыборный штаб нынешнего французского президента Николя Саркози.

НОУ-ХАУ

Сеть «Коллекция вин»:

- открыла Академию винного бизнеса для персонала бутиков;
- выпустила журнал для клиентов и стала устраивать дегустации;
- организовала программу франчайзинга для регионов;
- запускает сеть демократичных винных лавок «Андре».

РЫНОК

СЕГМЕНТ РОЗНИЧНЫХ ПРОДАЖ элитного алкоголя плотно оккупировали дистрибуторы — Simple, DP-Trade, White Hall, «Вельд-21» и др. Оптовая основа для покорения розницы имеет как плюсы, так и минусы. С одной стороны, дистрибутор контролирует и розничную, и оптовую маржу, а значит, может ронять цены, но с другой, при такой схеме велик соблазн превратить розничное звено в выставку собственного ассортимента, отказываясь от интересных продуктов лишь потому, что эксклюзивные права на их дистрибуцию имеются у конкурентов. В «Коллекции вин» другая история: почти 70% ассортимента сети — продукция других игроков (например Simple). Поэтому компания зачастую продает вино по ценам выше, чем у конкурентов, зато обладает более широким и сбалансированным ассортиментом. Однако в сегменте демократичных винных магазинов, в который стремится выйти «Коллекция вин», все по-другому. Дистрибуторский холдинг «Арома», куда входит основной игрок на этом рынке сеть «Ароматный мир», отвечает лишь за 20% ассортимента — витриной оптового подразделения эту сеть точно не назовешь.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Винные бутылки с большим трудом приживаются за пределами столичного Третьего транспортного кольца

ет Ткемаладзе. — Просто хорошие люди продают хорошее вино».

Между тем, конкуренты считают, что «Коллекция вин» задала тон для всего рынка. «Ткемаладзе молодец и умница — он первым начал делать все правильно на фактически пустом рынке элитного алкоголя. Не мудрено, что в итоге и оказался его лидером», — признает совладелец дистрибуторской компании Simple и сети бутиков Grand Cru **Максим Каширин**.

Рывок по бедности

В ОТРЫВ от конкурентов Ткемаладзе ушел во многом за счет франчайзинга, который компания запустила в прошлом году. Никто из прямых конкурентов на такой эксперимент не решился. «Это не наша тема — мы любим контролировать свой бизнес целиком», — открепивается Каширин. И тем более этот контроль важен в столь деликатном деле, как продажи элитного алкоголя.

«Франчайзинг мы придумали по бедности», — иронизирует Ткемаладзе. Открыв пять магазинов и расширив площади флагманского бутика на Кутузовском, он

столкнулся с острым дефицитом площадей в Москве, но покорять регионы в одиночку был не готов. Пришлось устраивать «аттракцион невиданной щедрости». Франчайзи «Коллекции» не платят роялти и могут закупать продукцию у местных дистрибуторов (к слову, франшиза «Ароматного мира» обходится в 1% от оборота, а больше в алкогольной рознице франчайзингом никто и не балуется). Единственная выгода Ткемаладзе — оптовая наценка на алкоголь, который импортирует сама «Коллекция вин» (это около 30% оборота бутиков), ну и популяризация брэнда среди региональных элит — они часто бывают в Москве и предпочитают заглядывать в знакомые бутики. Провинциальные бизнесмены предложение оценили — сейчас открыто уже шесть франчайзинговых бутиков «Коллекция вин» в Нижнем Новгороде, Якутске, Перми и других городах, еще три на стадии запуска.

В результате региональной экспансии «Коллекция вин» стала безоговорочным лидером крошечного сегмента алкогольных бутиков (его оценивают в \$100–150

млн). Помимо франчайзи в регионах, у сети сейчас в Москве сеть собственных винных бутиков, включая гиганта на Кутузовском — итого 13. У Simple всего пять магазинов Grand Cru (правда, к концу года Каширин обещает открыть еще пять), у другого дистрибутора DP-Trade девять бутиков под разными марками в Москве и регионах, у White Hall три бутика Kauffman, у «Вельд-21» три бутика «Винотека Paradis». Все остальное — единичные магазины.

Виномания в Жулебино

СЕЙЧАС статус лидера элитного сегмента стал амбициозному коллекционеру штурмовать в плечах. «„Коллекция вин“ ограничена в развитии Третьим транспортным кольцом, ну и по одному магазину в региональных центрах — мне от этого страшно», — признается Ткемаладзе. Он задумал создать сеть из небольших (по 60–70 кв. м) специализированных магазинов в спальных районах Москвы и провинциальных городах, где бутиковое обслуживание сочетается с низкими ценами. Первая лавка «Андре» открывается в мае в Великом Новгороде по франшизе. Удивительное дело: Ткемаладзе сумел найти франчайзи, не запустив ни одного собственного магазина. Первый московский «Андре» появится летом.

«Человек из Жулебино не поедет на Кутузовский проспект за бутылкой вина, а пойдет в Метро и купит черт-те что», — рассуждает Андрей Ткемаладзе. По его мнению, рынок винных магазинов для среднего класса свободен — в супермаркетах покупатели теряются, да и не попадают туда интересные вина. А одиночные винные магазины представляют собой «помощки, где до сих пор торгуют молдавским вином со старыми акцизами». По замыслу Ткемаладзе, каждая бутылка в «Андре» будет снабжена расширенной информацией о том, с какими блюдами вино лучше употреблять, в чем его достоинства и особенности. За образец «Коллекция вин» взяла французскую сеть Nicolas. «Идея великолепная — средний класс устал от стандартизированного ассортимента супермаркетов, но на поход в бутики у него пока не хватает денег», — убежден вице-президент Союза виноградарей и виноделов России и совладелец компании «Донвинпром» **Леонид Попович**.

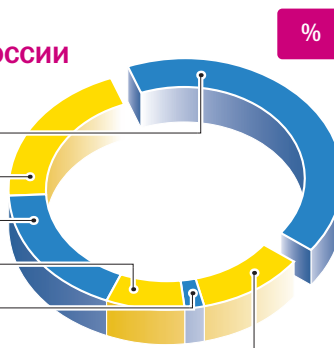
Между тем демократичный сегмент специализированных винных магазинов пустым не назовешь. Здесь работает круп-

Вино у дома

структура продаж винной продукции в России

41	Продуктовый магазин «у дома»
20	Супермаркет, гипермаркет
18	Специализированный магазин
8	Круглосуточный магазин
2	Дискаунтер
11	Другое

Источник: Euromonitor International



нейшая в России (более 100 магазинов, из которых около половины франчайзинговые) винная сеть «Ароматный мир». Причем на гораздо больших площадях — от 150 до 1 тыс. кв. м. Но Ткемаладзе предлагает принципиально новый формат:

«В „Ароматном мире“ человек оказывается наедине с рядами бутылок — 200 белого, 500 красного. Голова кругом идет, а ориентироваться клиент может только на один параметр — цену. А от нее качество зависит далеко не всегда». «Андре» же ставит на небольшой ассортимент из уникальных, но при этом недорогих позиций, которые не найдешь у конкурентов.

«„Ароматный мир“ обыгрывает продуктовые супермаркеты за счет расширенного ассортимента. Но хороший ассортимент на 60 метрах не развернешь. Это будет не магазин, а промо-стойка», — уверен генеральный директор дистрибьютора алкоголя «Арома» (входит в холдинг с сетью «Ароматный мир») **Игорь Комаров**. И действительно, винные отделы в продуктовых гипер- и супермаркетах занимают такие же площади, что и магазины «Андре» — обойти их по ассортименту Ткемаладзе точно не сможет. «Странный проект — Андрей хочет сочетать несочетаемое», — считает Максим Каширин. — Он вторгается на территорию супермаркетов, но большие магазины по определению сильнее».

Впрочем, сам Ткемаладзе с супермаркетами бороться не собирается: он делает ставку на «продвинутый» средний класс, который ищет редкие вина, недоступные в масс-маркете, и качественное информационное обслуживание. «Людам зачастую не хватает консультации специалиста, а не колоссального ассортимента, в котором они все равно ничего не понимают», — убеждает Андрей Ткемаладзе.

Идея интересная, вот только трудно реализуемая. Если обеспеченные посетители бутиков привыкли верить знакомым кавистам на слово, то средний класс смотрит на вещи проще: он клюет на узнаваемые брэнды, цены или ассортимент, а Ткемаладзе вместо этого предлагает им винный консалтинг. «Демократичный бутик — это уже смешно. Это практически то же самое, что живой труп», — ухмыляется Игорь Комаров.

Впрочем, Ткемаладзе уже удалось оживить практически мертвую «Коллекцию вин». Так что, возможно, у него получится проверить похожий трюк и на массовом рынке алкоголя. **СФ**



Система Главбух

БУХГАЛТЕРСКАЯ СПРАВОЧНАЯ СИСТЕМА

Бухгалтерская справочная система (БСС) «Система Главбух» — это электронная база эксклюзивных рекомендаций по оптимизации бухучета, налоговому планированию и кадровому делопроизводству. Авторами рекомендаций являются ведущие специалисты государственных ведомств: Минфина, ФНС, ФСС и Минздравсоцразвития России.

БЫСТРЫЙ ОТВЕТ НА ВАШ НАЛОГОВЫЙ ВОПРОС



— Бухгалтерия — не игра, в которой можно угадать ответ.

Магистр игры «Что? Где? Когда?»
АЛЕКСАНДР ДРУЗЬ

Счет-фактура на вычет: Исправление и оформление

WWW.1GL.RU

НА ПРАВАХ РЕКЛАМЫ

НАЧАВ ПРАКТИЧЕСКИ С НУЛЯ, ВОЙТИ ЗА ДВА ГОДА В ТРОЙКУ ЛИДЕРОВ — ТАКУЮ ЦЕЛЬ СТАВИТ **ВАЛЕРИЙ ПЕТРОВ**, ГЛАВА УК «ИНГОССТРАХ-ИНВЕСТИЦИИ», НОВОГО ИГРОКА НА РЫНКЕ ASSET MANAGEMENT. ПОКРЫТЬ НЫНЕШНЕЕ ОТСТАВАНИЕ В СОТНЮ МИЛЛИАРДОВ РУБЛЕЙ ПОМОЖЕТ «ИНГОССТРАХ». **ТЕКСТ: СЕРГЕЙ КАШИН**

Независимый элемент



«Посоревнуемся» — так оценивает свою задачу Валерий Петров

Для достижения лидерства придется использовать стратегию «галопом по Европам». «Просто бежать, чтобы стоять на месте, могут позволить себе наши конкуренты. Мы должны бежать в два раза быстрее», — объясняет Валерий Петров.

У «Ингосстрах-инвестиций» нет сейчас, наверное, только рентного фонда недвижимости и фонда исламских инвестиций. Остальные продукты подготовлены, а большинство уже запущены, и все — за последние полгода. У других компаний уходит на это не меньше трех лет.

В соответствии с публично заявленными планами, УК «Ингосстрах-инвестиции» к концу 2010 года должна привлечь \$7 млрд (164 млрд руб. по нынешнему курсу)

и войти в тройку лидеров рынка asset management. Все бы ничего, если бы будущие, легко угадываемые партнеры по этой самой тройке — Renaissance Investment Management и УК «Тройка Диалог» — не имели бы на конец 2007 года под управлением 147 млрд и 115 млрд руб. соответственно и вполне амбициозные планы, а компания «Ингосстрах-инвестиции» — лишь около 6,1 млрд руб. При этом последняя, обладая на сегодня са-

мым низким стартом, будет соревноваться как минимум с пятью агрессивными претендентами на лидерские позиции (см. справку на стр. 29). В такой ситуации максимально полный спектр продуктов — острая технологическая необходимость, а не блажь.

Риск владельца

ВАЛЕРИЙ ПЕТРОВ, по словам людей, хорошо его знающих, «человек разносторонний и очень-очень амбициозный». В этом случае проект «Ингосстраха» бывшему гендиректору «Альфа-капитала» подходит идеально. Более амбициозную задачу, чем «порвать» рынок управления капиталом, придумать трудно.

Самым легким способом достижения этой цели была бы упаковка активов «Базэла» в ЗПИФ. За примерами далеко ходить не надо — именно так поступила **Елена Батурина**, упаковав принадлежащие ей активы в ЗПИФ «Континенталь», что сразу сделало УК «Альянс континенталь» одним из лидеров рынка паевых фондов. Но Валерий Петров утверждает, что «Ингосстрах-инвестиции» будет рыночной компанией, то есть не станет фирмой одного инвестора. Судьба кэптивных компаний на финансовом рынке и в самом деле незавидна. Кэптив принципиально непродает. Большинство нормальных инвесторов, даже с гигантскими возможностями, такая ситуация не устраивает.

Поэтому Валерий Петров настаивает, что в кэптив он бы просто не пошел: «Цели упаковать активы у нас не было и нет». При этом он не только не исключает работы по привлечению компаний, входящих в «Базэл», в качестве инвесторов, но даже соглашается, что без них нынешние напо-

леоновские планы невыполнимы. Но меру «Ингосстрах-инвестиции» знать будет.

Дурной пример

СОБСТВЕННО, далеко ходить за примерами незавидной судьбы кэптивов и не надо — история «Ингосстрах-инвестиций» и есть такой пример. Еще до середины прошлого года компания носила название «Пифагор». УК «Пифагор» была зарегистрирована в марте 1997 года и относится к числу полутора десятков УК самой первой волны. Организовал ее, по сведениям «Секрета фирмы», **Андрей Степанян** (он же создал сайт Pifagor.com, довольно известный в конце 1990-х игровой ресурс — симулятор фондового рынка). Правда, к формированию своего первого, интервального, фонда компания приступила не в самое удачное время — 1 августа 1998-го. Поэтому его судьба не удалась. После двухлетних мучений, так и не став жизнеспособным, он был умерщвлен в августе 2000-го путем исключения из реестра ПИФов. Второй, доживший до сегодняшнего дня фонд «Капитальный» (сегодня он называется «Ингосстрах пенсионный») был сформирован лишь в апреле 2001 года, именно тогда, когда интерес к asset management, в том числе к ПИФам, начал возрождаться.

В марте 2003 года чистые активы «Капитального» увеличились в четыре раза, составив примерно 20 млн руб. Судя по всему, ровно пять лет назад «Пифагор» и стал «карманной» УК империи **Олега Дерипаски**. В декабре 2003-го на свет появились еще три классических фонда (акций, облигаций и смешанный). По словам **Александра Сметанина**, ныне генерального директора компании «Аруджи ассет менеджмент», который пришел на эту позицию в 2007 году с поста заместителя генерального директора УК «Пифагор», амбиции компании акционер опустил до уровня обслуживания своих текущих интересов.

Валерий Петров, рассказывая об истории «Ингосстрах-инвестиций», упоминает о том, что предыдущая команда делала свое дело хорошо. Что же происходило с «Пифагором» в прошлом году до прихода новой команды? По итогам 2006-го он потерялся на фоне активно инвестирующих в развитие и рекламу конкурентов. В марте 2007-го «Совершенный» — пятый и самый активно управляемый в интересах «Базэла» фонд «Пифагора» — потерял 95% активов, поскольку инвестор забрал деньги. «Базэл» по какой-то причине утратил

интерес к посредничеству «Пифагора» в управлении свободными средствами.

УК ожидала тихая смерть в забвении или продажа новому инвестору, но, судя по всему, кто-то из руководства финансового блока «Базэла» ее отстоял. Профессионализм бывшей команде не помог — для возрождения УК в новом качестве была приглашена и новая команда. «Старичков» никто не гнал, но Александр Сметанин уход объясняет просто: «Смутила степень недоверия акционеров».

Новая жизнь

СООТВЕТСТВЕННО размерам амбиций изменилось и число сотрудников компании. По словам Валерия Петрова, в «Пифагоре» было семь сотрудников, в «Ингосстрах-инвестиции» пригласили ровно в 10 раз больше. Собрать команду профессионалов на финансовом рынке сейчас безумно трудно — и очень дорого. «Привлечь с рынка хорошую команду фактически в старт было архисложно», — признает Валерий Петров. Размер компенсаций он не называет (по оценкам некоторых экспертов, фонд оплаты в такой компании составляет не менее \$20 млн), но говорит, что ключевые сотрудники были привлечены по среднерыночным ценам — «исключительно на личных контактах». Суперзвезд в ней нет, но все топ-менеджеры на рынке уже очень давно.

С новым составом «Ингосстрах-инвестиции» весьма неплохо стартовала. Во время передачи дел УК управляла 1,2 млрд руб., в конце года — 6,1 млрд руб. Деньги эти — почти 5 млрд руб. — пришли не в ПИФы, а в доверительное управление (ДУ). Эта часть бизнеса УК занята управлением средствами инвесторов, гораздо более крупных, чем пайщики ПИФов. Входной билет — несколько миллионов рублей. Участники рынка считают, что сумма по нынешним временам очень серьезная, и предлагают два варианта ее появления. Либо эти деньги принесли старые клиенты, которые пришли за руководителями новой команды из других УК (например, **Анатолий Милуков**, уходя из «Альфа-капитала» в Газпромбанк, «унес» с собой приблизительно 1,3 млрд руб.), либо их вложили в бизнес топ-менеджеры «Ингосстраха». Впрочем, второй вариант более вероятен.

Тяжелый розничный труд

ИЗ КАКИХ ИСТОЧНИКОВ новая компания хочет привлечь средства, достаточные для вхождения в клуб лидеров? План раз-

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ИНГОСТРАХ-ИНВЕСТИЦИИ» (прежнее название УК «Пифагор») основана 27 марта 1997 года. Сейчас наряду с банком «Союз», СК «Ингосстрах», компанией «Элемент лизинг» и НПФ «Социум» входит в состав финансового блока «Базового элемента».

По итогам 2007 года «Ингосстрах-инвестиции» вошла в топ-3 рейтинга журнала «Деньги» «Самые динамичные управляющие компании» и заняла третье место в рейтинге «Самые страховые управляющие компании». Рост активов в управлении УК «Ингосстрах-инвестиции» за 2007 год составил более 500% (+512,9%). На конец 2007-го сумма активов в управлении составила более 6,135 млрд руб. (36-е место в рейтинге по объемам средств под управлением). Сейчас у компании 14 открытых фондов: один интервальный и два закрытых фонда недвижимости.

НОУ-ХАУ

УК «Ингосстрах-инвестиции»:

- использует сеть и бренд страховой компании «Ингосстрах» для быстрого построения розничной сети и развития кросс-продаж;
- разрабатывает продукт unit-linked, который позволяет сочетать страхование жизни с инвестициями на фондовом рынке;
- решает проблему разрыва между комиссиями за продажу страховых и инвестиционных продуктов.

РЫНОК

СОВОКУПНЫЕ ЧИСТЫЕ АКТИВЫ российских ПИФов на конец 2007 года составили 743,5 млрд руб., или 2,5% ВВП (например, в США размер активов фондов сопоставим с размером ВВП). Прирост за прошлый год равнялся 325 млрд руб.; больше половины прироста (142 млрд руб.) дали два закрытых ПИФа («Континенталь» под управлением УК «Альянс континенталь» и «Стратегические активы» под управлением УК «Агана»). Всего на рынке действуют 256 управляющих компаний, у 78 из них под управлением более 1 млрд руб. — в ПИФах и ДУ (в том числе у трех — больше 100 млрд руб.). К концу 2007 года число работающих ПИФов составило 953 фонда. Самая массовая категория — фонды недвижимости. Их количество достигло 270 (из них 170 появилось в прошлом году). При этом в 2007-м свыше 1 млрд руб. привлекли лишь семь фондов. Три ПИФа понесли более чем миллиардные потери.

Использованы материалы информационно-аналитического отдела Национальной лиги управляющих



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Эти ребята из «Ингосстрах-инвестиций» в ближайшие два года должны обогнать три десятка конкурентов

вития таков: \$2,5 млрд инвестируют корпоративные клиенты, в первую очередь пенсионные фонды и страховые компании, \$1 млрд «принесут» индивидуальные крупные клиенты в ДУ, \$2 млрд должны составить вложения в закрытые паевые фонды и \$1 млрд — дать пайщики ПИФов.

Эта раскладка достаточно точно отражает расстановку сил на рынке asset management. Розничный клиент — не крупный покупатель паев — пока не делает никакой погоды. Общий объем открытых ПИФов теряется на фоне средств, привлеченных закрытыми паевыми фондами, в первую очередь фондами недвижимости. При этом рядовой пайщик — еще и самый дорогой клиент. Чтобы его привлечь, не обойтись без массовой рекламы и открытия розничных точек.

По словам Валерия Петрова, темпы роста этого сегмента рынка — функция трех переменных. Во-первых, это наличие у населения средств, которые оно может выделить для сбережения. Если бы российский потребитель имел такую же склон-

ность к сбережениям, как китайский, российские ПИФы, наверное, были бы на верное завалены деньгами. Но россияне больше похожи на американцев — тратят почти все, что зарабатывают. Во-вторых, интерес розничных клиентов к ПИФам сильно зависит от состояния фондового рынка. Сейчас этот фактор тоже играет «в минус» — индекс ММВБ в 2007 году вырос всего на 11,5%, да и провал в нынешнем феврале отпугнул пайщиков. И только на третьем месте, по мнению Валерия Петрова, стоит уровень развития инфраструктуры, сервиса и широта предлагаемого ассортимента.

Для всех УК этот третий, самый слабый фактор — единственный, на состояние которого они могут влиять. Большинство лидирующих управляющих компаний — и тех, кто претендует на лидерство — тратят очень много сил на развитие розницы. Во-первых, только розница придает УК устойчивость — мелкий пайщик более инертен, чем крупные инвесторы. Во-вторых, когда придет время продавать эти

компании (а оно придет, точно так же как пришло, например, в прошлом году на рынок страхования), основной покупатель — иностранные игроки — будут в первую очередь смотреть на долю и качество розничных активов под управлением.

Самый простой и широко практикуемый способ увеличения доли розницы — расширение агентской сети: заключение договоров на распространение своих паев через розничную сеть банков и брокерских компаний. «Тройка Диалог» сделала ставку на создание сети собственных агентов — инвестиционных консультантов. Валерий Петров считает, что этот способ по нынешним временам безумно дорогой. «Ингосстрах-инвестиции» выбрала себе другой путь.

Родственные связи

УК «ИНГОСТРАХ-ИНВЕСТИЦИИ» сосредоточилась на максимально эффективном использовании самой доступной для него сети — страховой компании «Ингосстрах». Подобный канал активно пытается

использовать только одна компания — «Альянс РОСНО управление активами». Идея очевидна: грех не воспользоваться готовой розничной сетью, находящейся прямо под рукой.

Однако идея использовать кросс-продажи (то есть задействовать сеть страховых агентов для продажи инвестпродуктов) настолько же очевидна, насколько и коварна.

До сегодняшнего дня всем желающим развивать кросс-продажи на российском рынке не везло. Например, в 2003 году, перед введением ОСАГО, было много разговоров о том, что обязательная автогражданка позволит продать клиенту массу других страховых продуктов. Разговоры об этом быстро стихли ввиду безуспешности предпринятых попыток. Bancassurance (продажа страховых продуктов через банки) тоже был модной идеей, но очень ограниченное время. Впрочем, возможно, что игроки рынка кросс-продаж учтут ошибки первых попыток.

По словам Валерия Петрова, при использовании ресурсов страховой компании есть две задачи разной степени сложности. Первая — прийти ближе к клиенту и увеличить скорость доступа — решается быстро. Например, за три последних месяца 2007 года было открыто шесть региональных отделений на ба-

Соответственно размерам амбиций изменилось и число сотрудников. В «Пифагоре» их было семь, в «Ингосстрах-инвестиции» пригласили ровно в 10 раз больше

зе филиалов «Ингосстраха». «Без использования недвижимости страховой компании, коммуникационной инфраструктуры это было бы невозможно», — уверен Валерий Петров. Кроме того, такие точки почти автоматически, по его мнению, пользуются плодами трансфера репутации — для розничного потребителя эти два брэнда практически неразличимы (такой цели в «Ингосстрах-инвестициях» и не скрывают).

Вторая и гораздо более сложная задача — непосредственно кросс-продажи. «Ингосстрах-инвестиции» заканчивает разработку продукта а-ля unit-linked, который, например, вытаскил из небытия рынок страхования жизни в Бразилии. Такой продукт позволяет часть страховой премии по усмотрению клиента вкладывать в тот или иной инвестиционный проект. Чаще всего клиенты выбирают вариант, дающий повышенную доходность. По мнению Валерия Петрова, эта возможность позволит дополнить линейку продуктов страховой компании.

Кроме того, «Ингосстрах-инвестиции» попыталась решить одну из самых главных проблем — несоответствие комиссионных при продаже страховых и инвестиционных продуктов. «Комиссионные у страховщиков значительно больше, чем у нас. Продав один пай за то же время, что и одну страховку, агент не мог получить те же деньги», — вздыхает Валерий Петров. Преодолеть разрыв позволит продажа пулового ДУ, верят в «Ингосстрах-инвестиции». Пуловое ДУ — это привлечение инвестиций, относительно небольших для ДУ (около 1 млн руб.), их объединение в пул и управление как одним пакетом. В таком случае комиссионные будут вполне конкурентоспособны.

Сергей Сулимов, директор центра розничных финансовых услуг «Альянс РОСНО управление активами» рассказывает, что у компании уже открыты две точки на базе филиала РОСНО: в Тюмени (80% ее продаж обеспечивают именно кросс-продажи) и Вологде. На подходе открытие подобного центра в Краснодаре. Хотя большая часть продаж до сих пор идет через свою сеть, потенциал у кросс-продаж, по его мнению, очень неплохой. Гораздо менее оптимистичен **Павел Самиев**, глава службы рейтингов «Эксперт РА». Он считает, что хотя фирмы с доступом к родственным страховщикам не могут не пользоваться этим каналом, «продающая сила» страховых компаний в случае продуктов УК значительно меньше, чем у банков. Те в свою очередь проигрывают в конце концов независимым брокерам, которые будут продавать всевозможные финансовые продукты разных компаний.

Удастся ли Валерию Петрову создать первую success story в российской истории кросс-продаж, станет ясно не ранее чем через два года. Возможно, придется еще не раз переставлять акценты в расчете на разные каналы продаж. «Полноценную розницу не построить за год, да и за два это сделать сложно», — считает Валерий Петров. — Но мы строить ее все равно будем». Ведь без розницы «Ингосстрах-инвестиции» никогда не избавится от клейма «карманной» УК «Базэла». **СФ**

Управленческая гонка

Лидеры, за которыми «Ингосстрах-инвестиции» отправляется в погоню, не собираются сидеть на месте. «Тройка Диалог» планирует увеличить активы под своим управлением до \$15 млрд к концу 2009 года. У «Ренессанс управление инвестициями» не менее грандиозные планы: \$12 млрд уже к концу текущего года.

По амбициям с Валерием Петровым может сравниться Михаил Хабаров из УК «Альфа-капитал» — компании, которую Петров покинул в прошлом году ради «Ингосстрах-инвестиций». К 2011 году «Альфа-капитал» планирует привлечь под управление \$10 млрд, при этом \$4 млрд из них должны прийти на розничные ПИФы.

Управляющая «дочка» группы «Интеко» — компания «Альянс континенталь» — собиралась к лету 2008 года увеличить активы под управлением вдвое, до \$7 млрд, но участники рынка считают ее кэптивом. УК «Капиталь» к этому же сроку хочет иметь в управлении \$5,5 млрд, но рынком записана в компании одного инвестора — ЛУКОЙЛа.

«Альянс РОСНО управление активами» рубеж в \$3,5 млрд попытается преодолеть уже к концу 2008 года, что также делает ее непосредственным конкурентом «Ингосстрах-инвестиции». Около \$3 млрд в конце 2008-го собирается освоить управляющая компания «Открытие». УК «МДМ» тогда же собирается иметь утроенный от нынешнего объем активов \$4,5 млрд.

Не заявлял пока о конкретных планах Алексей Шкрапкин из УК «ВТБ — управление активами», но возможности материнского банка и очень резвый старт в конце прошлого года делают его опасным соперником.

Нельзя сбрасывать со счетов и управляющие компании, имеющие доступ к большому количеству розничных точек, — УК «КИТ фортис инвестментс» и УК «Райффайзен капитал», хотя заявленные ими планы и не столь амбициозны.

КОМПАНИЮ «ЭКООФИС» СТАГНАЦИЯ НА РОССИЙСКОМ МАКАРОННОМ РЫНКЕ НЕ ПУТАЕТ. ЗАПОЛУЧИВ МАКАРОННЫЕ ФАБРИКИ «АГРОСА», ОНА БУДЕТ СКУПАТЬ НЕДООЦЕНЕННЫЕ АКТИВЫ И СТРОИТЬ ХОЛДИНГ, ЗА КОТОРЫЙ ВПОСЛЕДСТВИИ РАССЧИТЫВАЕТ ПОЛУЧИТЬ НЕПЛОХУЮ ПРЕМИЮ. текст: **александра убоженко**

Пастная диета

Жесткие гитарные рифы. Море беснующейся неформальной молодежи. Сложно представить, что человек в черной одежде с вязью татуировок на руках, зажигающий на сцене, лидер хеви-метал-группы «Пилигрим» **Андрей Ковалев** — вообще-то основатель и владелец группы компаний «Экоофис» и депутат Мосгордумы.

В ближайшее время он собирается представить широкой публике свой второй альбом (первый с характерным названием «Слава России!» вышел в 2004 году). Но на этом творческие способности Ковалева не кончаются. Как он выражается, ему нравится «делать из дерьма конфетки». Именно на этой незатейливой трансформации он и заработал свой капитал: в конце 1990-х — начале 2000-х скупал умирающие московские заводы по \$100–200 за квадратный метр, реконструировал по собственным эскизам и открывал на их площадях бизнес-центры. «Рентабельность от сдачи в аренду была просто бешеная. Вложения отбивались за год», — вспоминает Ковалев.

Сегодня, когда недвижимость по достоинству оценили даже те предприниматели, кто был изначально далек от девелопмента, о такой эффективности остается только вспоминать. Окупаемость текущих проектов «Экоофиса» заложена на уровне семь-восемь лет. «Девелоперский бизнес сейчас не высокодоходный, — считает **Татьяна Ковалева**, вице-президент компании „Экоофис“ и бывшая супруга владельца, занимающаяся оперативным управлением (сам Ковалев, являясь депутатом, формально отошел от дел). — Надо осваивать новые направления».

Выбор «новых направлений» оказался нетривиальным. В августе 2007 года Ковалев купил у агрохолдинга «Агрос» (входит

в «Интеррос») за \$55 млн «Первую макаронную компанию», объединяющую три фабрики — «Экстра М» в Москве, «Первую Петербургскую макаронную фабрику» в Санкт-Петербурге и «Саоми» в Смоленске.

Макаронный рынок не растет с 2003 года, оставаясь на уровне 850 тыс. тонн в год (иными словами, среднестатистический россиянин ежегодно потребляет 5–6 кг пасты). А его рентабельность сами производители оценивают в 8–14%.

Однако, как утверждает Андрей Ковалев, он купил фабрики не только ради дорогой земли (все предприятия расположены неподалеку от центральной части городов), а из желания сделать из них макаронные «конфетки».

Ни ты, ни я

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ директор «Агрос» **Дмитрий Потапенко** считает, что совершил удачную сделку, продав «Первую макаронную компанию», ведь в свое время «Агрос» потратил на приобретение и развитие этого актива не более \$40 млн. С другой стороны, 40-процентный прирост стоимости за четыре года («Агрос» вошел в макаронный бизнес в 2003 году) — не бог весть какое достижение, особенно учитывая наполеоновские амбиции «Агрос». В 2004 году компания собиралась увеличить свою рыночную долю на треть — до 30% и вплотную приблизиться к макаронному лидеру «Макфе». Для этого к уже

имеющимся брендам (в Москве — «Экстра М», в Петербурге — «Знатные») она решила добавить марку «Ты и я» и раскрутить ее на федеральном уровне. На продвижение планировалось потратить \$6 млн, однако агрохолдинг, по разным оценкам, вложил от \$1,8 млн до \$3 млн и остановился. Результаты продаж не оправдали масштабную маркетинговую кампанию. Вместо плановых 800 тонн в месяц продавалось только 200–350 тонн «Ты и я». Так что создать противовес федеральной «Макфе» не удалось.

В начале 2007 года «Агрос» снова попытался покорить Россию — на этот раз с брендом «Знатные». Но конкуренты уже не воспринимали эту затею всерьез. К тому моменту на рынке говорили о том, что «Агрос» намерен избавиться от проблемного макаронного бизнеса. Сегодня Потапенко вынужден признать: «Мы провели в зерновом бизнесе все разновидности коммерческих и производственных операций и наглядно убедились, что это не наша поляна». В итоге агрохолдинг решил избавиться от всех зерновых активов: в настоящий момент у него остался лишь Сызранский мелькомбинат, да и тот выставлен на продажу.

Вместо «Агрос» на поляну пришел «Экоофис». По размаху замыслов он не уступает своему предшественнику. Сейчас у «Первой макаронной» 10,4% рынка в денежном выражении, но новый владелец рассчитывает, что уже к концу 2008-го компания займет 20%.

Борьба за имя

«ЗАХОДИШЬ НА ФАБРИКУ, а там запах хлеба, теплый, приятный. И сам бизнес такой же — душевный», — делится впечатле-



Андрей Ковалев увлекается музыкой, но заработать рассчитывает на макароны

«Мы с Валерой оба ребята лихие, веселые, очень по-человечески совпадаем. Единственное пока препятствие — доли поделить не можем»

ниями от «макаронных» приобретений Андрей Ковалев. Однако пока «душевный» бизнес приносит предпринимателю сплошные убытки. «Мы себе вполне можем позволить какое-то время поддержать его на дотации», — оговаривается Ковалев. По плану макаронное направление должно выйти на операционную окупаемость в течение двух-трех лет. За это время депутат-металлист собирается вложить в него более \$70 млн. К слову, выручка «Экоофиса» от основной деятельности — сдачи помещений в аренду — в 2007 году, по данным Forbes, составила \$87 млн. Но в силу специфики бизнеса большая часть этой суммы является прибылью компании.

Подобных инвестиций макаронный рынок, чей ежегодный объем оценивается в \$400–500 млн, еще не знал. Они пойдут

на рекламные кампании, приобретение очередных макаронных фабрик, а также на развитие сырьевой базы — сельскохозяйственных земель, мельниц и элеваторов. Пока же «Экоофис» успел потратить около \$10 млн. По словам финансового директора «Первой макаронной компании» **Александра Нестеровича**, большая часть этих средств ушла на сырье.

За полгода объемы выпуска на бывших «агросовских» фабриках выросли более чем в полтора раза — с 5 тыс. тонн до 8 тыс. тонн макарон в месяц. При этом раньше основную часть продукции «Первой макаронной» составляли самые дешевые весовые макароны: их доля в общем объеме производства была 60–70%. Сегодня — не более 40–50%. Остальное приходится на брэнды «Экстра М» и «Знатные», на менее известные марки (вроде смолен-

ской «Саоми») и продукцию private label, выпускаемую по заказу ритейлеров. Дело в том, что с увеличением доходов населения спрос на развесные макароны снижается. Да и выпускать их менее рентабельно, чем брэндированную пасту, ведь главное их достоинство — низкая цена, и большую маржу здесь не заложить.

Однако главная задача, которая стоит перед «Первой макаронной компанией», — решить проблему с сырьевой базой.

Дела — мука

ЦЕНЫ НА СЫРЬЕ с сентября 2007-го растут едва ли не каждые две недели. Например, крупка (используется для производства макарон из твердых сортов пшеницы) в марте стоила около 28 тыс. руб. за тонну, в начале апреля — уже 30 тыс. руб. Всего же с тех пор, как «Экоофис» приобрел макаронный бизнес, цены подскочили почти в три раза. «Договора с ритейлерами заключаются минимум на месяц, а то и на три. Менять цену на товар в течение этого времени мы не можем, а пока еще деньги от розничных продаж к нам из сетей придут, цены на зерно далеко ускорятся», — жалуется **Валерий Погорняк**, владелец «Алтана» — крупнейшего производителя макарон в Сибири.

Казалось бы, это общая проблема предприятий отрасли. Однако в сложившейся ситуации особенно тяжело приходится тем, у кого кроме фабрик нет ничего — ни полей, ни перерабатывающей инфраструктуры. И «Первая макаронная» в их числе.

«Мы будем строить вертикально интегрированный холдинг, куда помимо фабрик войдут собственные сельхозугодья, элеваторы и мельницы», — обещает Татьяна Ковалева. — Сейчас ведем переговоры сразу с несколькими владельцами».

ДОСЬЕ

СОЗДАНИЮ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «ЭКООФИС» в 2004 году предшествовала деятельность различных кооперативов и производственных объединений, которые возглавлял Андрей Ковалев. Он занялся предпринимательством в 1987 году, организовав кооператив по производству мебели «Престиж». Уже через полтора года после основания в кооперативе работали 2 тыс. человек, а его оборот составлял около 20 млн руб. Сдавать коммерческую недвижимость в аренду (сегодня это основная деятельность «Экоофиса») Ковалев начал в середине 1990-х. Тогда, прорабо-

тав два года зампредом «Рослеспрома», Ковалев вернулся в «Престиж», дела которого за это время расшатались. Сдав в аренду один из убыточных фирменных магазинов, уже через несколько месяцев компания окупилась инвестициями в него. Сегодня общий объем площадей «Экоофиса» составляет около 300 тыс. кв. м. Оборот от их сдачи в аренду за 2007 год оценивается в \$87 млн. Летом 2007 года компания «Экоофис» приобрела у «Агроса» «Первую макаронную компанию», чей оборот в настоящий момент оценивается в \$70 млн. Ведущие марки — «Знатные» и «Экстра М».



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Мы своего не отдадим, а все что нужно купим» — Татьяна Ковалева уверена, что «Первая макаронная» обойдет конкурентов

НОУ-ХАУ

Андрей Ковалев собирается удвоить долю «Первой макаронной компании» на рынке:

- построив вертикально интегрированный холдинг со своими мельницами, элеваторами и сельскохозяйственными угодьями;
- поглотив региональных производителей;
- купив фабрику в Италии и запустив на рынке новый итальянский брэнд премиум-класса;
- проведя в ближайшее время федеральную рекламную кампанию марки «Знатные».

РЫНОК

ОБЪЕМ ПОТРЕБЛЕНИЯ МАКАРОН в России остается неизменным с 2003 года — в среднем 5–6 кг в год на человека. Для сравнения: житель Южной Италии съедает 42 кг пасты в год. В денежном выражении объемы российского рынка также невелики: по разным оценкам, от \$400 млн до \$500 млн в год. Серьезным негативным фактором последних месяцев, препятствующим развитию рынка, является рост цен на сырье — муку и крупку.

Макароны в России производят около ста компаний, однако крупных игроков немного. Безоговорочное лидерство принадлежит челябинской «Макфе» с одноименной маркой (около 40% рынка в денежном выражении). За ней примерно с двукратным отставанием следует «Инфолинк» — крупнейший дистрибутор итальянских макарон в России (марки Maltagliati, Pasta Zara), также выпускающий и макароны под собственной маркой «Шебекинские». Третье место — у «Первой макаронной компании».

Ковалев может реализовать ту же стратегию, которую ранее обкатал в девелопменте: пока рынок стагнирует и переживает зерновой кризис, скупить недооцененные активы

Один из кандидатов для покупки — Сызранский мелькомбинат «Агрос». Однако сейчас наиболее вероятным покупателем участники рынка считают ГК «Аркада».

Впрочем, одновременно «Первая макаронная компания» ведет переговоры о создании совместного предприятия с «Алтаном», у которого уже есть и мельница, и элеваторы. «Мы с Валерой (Покорняком. — **СФ**) оба ребята лихие, веселые, очень по-человечески совпадаем, —

говорит Андрей Ковалев. — Единственное пока препятствие — доли поделить не можем. Он свои активы ценит выше нашей оценки».

Почему барнаульский бизнесмен оценивает свои активы дорого? Все опять-таки упирается в сельхозинфраструктуру. «Много ли в России мельниц, способных нормальную крупку делать? Да десяток! В Сибири — одна. И она наша. А стоит такая мельница 7–8 млн евро. Не будет у те-

бя своей мельницы да элеваторов, так и будешь убыточным», — объясняет свою позицию Покорняк.

Сам он оценивает перспективы переговоров «между тройкой и четверкой» по пятибалльной шкале, на его языке это означает «принципиальных возражений нет, но есть сложности». Между тем стоит учесть, что Покорняк вел переговоры еще с «Агросом», но тогда стороны так и не пришли к устраивающему обе стороны решению.

Дорогие инвалиды

АНДРЕЯ КОВАЛЕВА интересуют не только мельницы. Хотя имеющиеся у «Первой макаронной» мощности загружены пока лишь на 40%, бизнесмен присматривается

и к другим макаронным фабрикам. Например, в настоящий момент «Экоофис» ведет переговоры с несколькими российскими и даже итальянскими компаниями на предмет покупки их производства и брэнда. «А что, забабашаем плакаты: „Россия спасает голодающую Италию“, — улыбается Ковалев. — Мы сможем занять свою долю на итальянском рынке, предлагая там продукт чуть дешевле, чем другие, поскольку туда будет поставляться наше зерно, а цены на него все-таки ниже европейских».

Впрочем, итальянские макароны скорее нужны Ковалеву в России. До сих пор в ассортименте «Первой макаронной» не было ни одного премиального брэнда («Знатные» стоят около 27 руб. за 450-граммовую пачку и находятся в среднеценовом сегменте, а «Экстра М» по цене 18–22 руб. за пачку — в нижнеценовом), и этот недостаток логично восполнить. Причем далеко не факт, что паста под итальянским брэндом будет изготавливаться на Апеннинском полуострове: возможно, под нее приспособятся московская или питерская фабрики.

Российские макаронники интересны «Экоофису» опять-таки не столько своими производственными площадками, сколько брэндами. Ведь даже скромная региональная марка позволит откусить долю на региональном рынке. «Сейчас удачный момент для консолидации независимых производителей под шапкой „Первой макаронной“, — многозначительно замечает Дмитрий Потапенко. — Мелкие производители макарон уйдут с рынка окончательно. Им останется или сдать свои производственные линии в металлолом, или вступить в холдинги». Иными словами, Ковалев может реализовать ту же стратегию, которую ранее обкатал в девелопменте: пока рынок стагнирует и переживает зерновой кризис, скупить недооцененные активы.

Однако далеко не все эксперты разделяют оптимизм прежнего и нынешнего владельца «Первой макаронной». Отечественные макаронные брэнды отнюдь не столь доступны, как рассчитывают в «Экоофисе». Роберт Садыхов, генеральный директор и совладелец компании «Байсад», которая держит половину макаронного рынка Ставропольского края, заявляет, что о продаже компании (ей принадлежат брэнды «Байсад», «Русская мельница» и «Минеральный источник») не может быть и речи. Максим Антонов, владелец

Крутое пике

доля «Первой макаронной компании» на российском рынке макарон



* до создания «Первой макаронной компании» — совокупная доля «Экстры М» и «Первой Петербургской макаронной фабрики»
Источник: «Бизнес Аналитика»; за 2007 год — данные компании

группы компаний «Аркада» (брэнды «Аркада» и «Антонов-Макаронов»), напротив, не прочь распродать свои макаронные активы. Но, например, фабрику в Луховицах он оценил в 20 млн евро. С точки зрения руководства «Экоофиса» это непомерная цена.

По дешевке можно купить разве что действительно загибающихся производителей и умирающие брэнды. Но стоят ли они того? «Макароны не тот продукт, где сильны региональные предпочтения, — считает Роберт Садыхов. — Если вы встанете в сети в регионах с федеральной маркой, вытеснив оттуда локальную, то потребитель не побежит искать „урюпинские“ в маленький магазинчик. Он купит то, что увидит на полке. Поэтому выгоднее выводить в регионы уже имеющиеся брэнды». Генеральный директор компании «Инфолинк» Андрей Гуров настроен еще более категорично: «Не вижу я здесь синергии. Все мы сегодня в чем-то инвалиды, может быть, кроме „Макфы“. Из объединения двух, трех, даже десяти инвалидов команда так себе получится».

«Инвалиды» в терминологии Гурова — это предприятия, не обладающие по-настоящему сильным федеральным брэндом и должной эффективностью производства (оборудование на многих российских фабриках хоть и европейское, но не современное).

Если следовать этой логике, «Первой макаронной» следует не размениваться, а сосредоточиться на развитии имеющихся брэндов и мощностей. Впрочем, в плане Ковалева эти пункты тоже рассмотрены. В будущем (когда именно, правда, не ясно) он собирается вложить несколько миллионов долларов в федеральную рекламную кампанию брэнда «Знатные». Фабрики же «Первой макаронной» будут модернизированы, когда их перевезут за город.

Телевизор с коробкой

«МЕНЯ, КОНЕЧНО, привлекла красота самих особнячков. Обожаю здания из красных кирпичиков, — признается Ковалев. — Питерская фабрика и московская как раз в таком стиле. А особняк Иоганна Динга в Сокольниках (находится на территории московской макаронной фабрики. — **СФ**) — это просто шедевр». Шедевры будут использоваться по основному профилю «Экоофиса» — сдаваться в аренду. Заселиться в особняк Динга желающие могут уже сегодня, заплатив \$1,2 тыс. за квадратный метр в год. Аренду питерской фабрики эксперты оценивают в равнозначную сумму.

Вывести производство за пределы города кажется логичным хотя бы с точки зрения оптимизации издержек. Однако конкуренты считают, что это единственный мотив, с которым «Экоофис» пришел на макаронный рынок. «Ковалев приобрел отличный телевизор в картонной коробке. Телевизор — это здания, а картонная коробка — макароны. То ли соседу под картошку отдать, то ли самому в хозяйстве сгодится, — он еще не решил», — выражает распространенное мнение Андрей Гуров.

Ковалев же утверждает, что все давно решил. «Когда мы все сделаем, то стоимость в несколько раз превысит вложения. Оборот достигнет \$150 млн против сегодняшних \$70 млн, а стоит этот бизнес будет не меньше \$400 млн», — обещает предприниматель. Подобные заявления кажутся фантастическими. На горизонте нет ни одного потенциального покупателя, готового заплатить такие деньги даже за успешную макаронную компанию. С другой стороны, для Андрея Ковалева макаронный бизнес тем и привлекателен, что к нему, в отличие от рынка недвижимости, инвесторы пока относятся с по-дозрением. **СФ**

конкуренция

частная практика

Через две недели Coca-Cola запускает федеральные продажи кваса «Кружка и бочка». Игры закончились. Российские игроки видят, что испугались, не подают. Но к отступлению готовы.

Колонизация кваса

ТЕКСТ: **Юлия Семеркина**



ЮРИЙ МАРТЫНОВ

«Производители кваса „Никола“ взяли за колу. Компания „Дека“ решила сразиться со своим прямым конкурентом, всемирной корпорацией Coca-Cola, на поле противника и подала в Роспатент заявку на регистрацию брэнда „РуКола“».

Эту шутку разместил 1 апреля один из отечественных интернет-порталов. Шутка грустная, ибо в реальности ситуация выглядит с точностью до наоборот. Крупнейшие в мире производители сладкой газировки Coca-Cola и PepsiCo всерьез взяли за квас. PepsiCo уже занимается дистрибуцией кваса «Першинг» российского холдинга «Эжен бужеле вайн». Coca-Cola выводит на рынок квас под маркой «Кружка и бочка», который производится на пензенском заводе «Самко».

О значимости сегмента для иностранцев говорит хотя бы тот факт, что выпуском «аутентичного» напитка специально для одной страны Coca-Cola, по словам пресс-секретаря компании **Владимира Кравцова**, будет заниматься впервые. Российские производители кваса утверждают, что в интересе транснациональных компаний к своему рынку видят только пользу, по крайней мере в ближайшие годы. Но и о неближайших уже подумали.

Наблюдательные игроки

КВАСНОЙ рынок растет на дрожжах спроса на «здоровое питание» и «натуральные продукты». За пять лет его объем, по оценкам «Финама», вырос с \$50 млн до \$420 млн в 2007-м.

Одними из первых потенциал кваса почувствовали в «Очаково». Компания начала производство одноименного кваса из натурального сырья (квас брожения) в пластиковых бутылках еще в середине 1990-х и с тех пор прочно удерживает лидерство в отрасли — благодаря проточной пивом дистрибуции и солидному производственному потенциалу. Брэнд продается по средней для рынка цене 23 руб. за литр.

«Бородино», в отличие от «Очаково», решило осваивать более дешевый сегмент. В конце 1990-х компания выпустила квасной напиток (изготавливается из концентрата) «Монастырский», который сегодня можно купить по 13 руб. за литр. По технологии производства и химическому составу квасной напиток ближе к лимонадам, чем к квасу брожения. Учитывая, что сама категория кваса, как указывалось выше, начала развиваться именно благодаря своей натуральности, конкурировать с «Очаковским» «Монастырский» не смог, даже несмотря на низкую цену. В 2006 году брэнд обеспечивал компании, по оценкам «Бизнес Аналитики», долю 2,8% на рынке Москвы и Санкт-Петербурга. Исправлять ошибку «Бородино» взялось только в апреле 2007-го, когда освоило выпуск кваса живого брожения «Старый» (около 20 руб. за литр).

«Продажи в пик сезона показали нам две вещи: высокий интерес покупателей к натуральному напитку и недостаточное насыщение рынка „живым“ продуктом», — комментирует политику компании **Карен Вартанян**, вице-президент продуктового дивизиона ГК «Бородино». Меньше чем за год «Старый» занял 40% в общем объеме продаж кваса «Бородино».

О значимости сегмента для иностранцев говорит тот факт, что выпуском «аутентичного» напитка специально для одной страны Coca-Cola будет заниматься впервые

Компания «Дека» из Великого Новгорода, которая так и не смогла добиться успеха на рынке пива, учуяла в квасе не натуральность, а антиглобалистский дух. В 2005 году она выпустила квас под маркой «Никола» и в придачу громкую рекламную кампанию «Квас — не кола! Пей „Никола“!». По подсчетам TNS Gallup, с января 2007-го по февраль 2008 года «Никола» рекламировался 1433 раза, это в полтора раза меньше, чем «Очаково». Однако не стоит забывать, что по доле рынка «Дека» отстает от лидера в три раза. Провокация удалась: к 2007 году «Дека» легко обошла «Бородино» (676 выходов) и заняла второе место с долей 25,8%.

Но наслаждаться квасом в полной мере производителям мешает сезонность спроса. На летний период приходится около 70% годового объема продаж. Сладить этот изъян, заявляют топ-менеджеры российских компаний, поможет «заграница».

Места хватит всем

СОСА-COLA И PEPSICO пригубили российский рынок кваса практически одновременно — в 2007-м. PepsiCo взяла на эксклюзивную дистрибуцию квас «Першинь», Coca-Cola же решила заняться производством напитка под собственной маркой и продала тестовую партию кваса «Кружка и бочка» объемом 30 тыс. литров в самарской рознице. Теперь Coca-Cola готовится выходить в другие регионы. «Запуск брэнда „Кружка и бочка“ планируется на конец апреля», — уточнил Владимир Кравцов. Вывод брэнда будет сопровождаться масштабной рекламной поддержкой, включая рекламу на телевидении. Менять дизайн упаковки, который использовался в тестовой партии, в компании не собираются. Уже сейчас в отдельных магазинах можно найти квас «Кружка и бочка», чья розничная цена составляет около 33 руб. за литр. На сегодняшний момент это самый дорогой квас.

Проблема сезонности, решение которой прочат главным производителям газировки, для Coca-Cola и PepsiCo, конечно, не главное. Корпорации боятся проспать растущий как на дрожжах рынок, способный составить серьезную конкуренцию их основным напиткам. Но, как ни странно, угрозы в выходе транснациональных «монстров» на свой рынок россияне не видят. По крайней мере, в ближайшие несколько лет, когда рост спроса, по прогнозам, будет увеличиваться на 30–35% в год.

Участники рассчитывают, что рекламные бюджеты Coca-Cola и PepsiCo пойдут на пользу всем игрокам. «Дополнительная реклама будет способствовать популяризации напитка, это еще сильнее увеличит интерес к категории кваса и поможет сгладить сезонность», — надеется директор по маркетингу «Очаково» Алексей Фролов. В «Деке» считают, что приход «коланистов» позволит привлечь более молодых потребителей. «Это большой вклад в развитие рынка. Логистические мощности компаний позволяют надеяться, что продукцию расставят в холодильни-

ках Coca-Cola всей России и сама культура потребления кваса изменится, особенно это касается молодежи», — добавляет Никита Волков, директор по маркетингу и продвижению «Деки».

Запасный выход

ХОТЯ опрошенные СФ производители кваса выражают полный восторг от пришествия «коланистов», практически все они на всякий случай подстраховываются.

Интересы группы компаний «Бородино» простираются далеко за границы квасного рынка. К тому же в конце февраля «Бородино» запустило производство концентрата квасного сусла, необходимого для изготовления натурального кваса брожения. Проектная мощность производства составляет 30 тонн в день, но пока на этот уровень компания не вышла. «Интерес группы к собственному производству квасного сусла был вызван отсутствием на рынке крупных компаний, гарантирующих стабильное качество главного сырья для производства кваса. Случалось, что продукт одного и того же производителя в разное время мог резко отличаться по качеству», — пояснил Карен Вартамян.

«Очаково» иностранцы не страшны, поскольку компания имеет диверсифицированное производство (пиво, вино, слабоалкогольные коктейли). Более чем тесное сотрудничество «Эжен бужеле вайн» с PepsiCo наводит на мысли о возможной продаже «Першина» транснациональной компании. Единственный производитель, поставивший все на квас, — «Дека», она же создатель самого яркого на рынке брэнда. Но и «Дека» в этом году занялась производством кваса «Моя семья» для «Нидана» — это при том, что, как и всем игрокам, ей грозит летний дефицит производственных мощностей. В конце концов, квас хоть и российский напиток, но рекламный бюджет и дистрибуторские возможности производителя важнее, чем национальность акционеров.

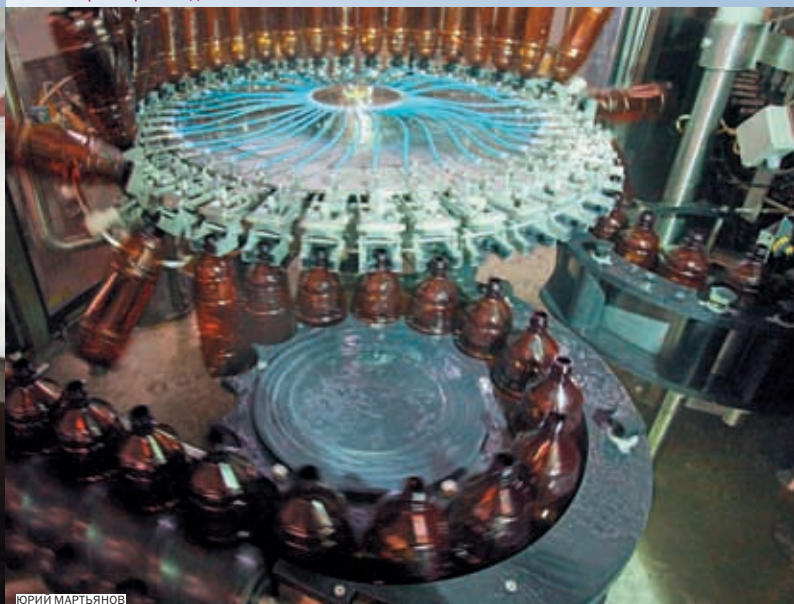
989 год — дата первого упоминания кваса в письменных источниках. В летописи крещения Руси говорится: «Раздать пищу, мед и квас»

Основав российский рынок кваса, «Очаково» открыло ящик Пандоры



AFP

Агрессивная реклама позволила «Деке» из второстепенного производителя пива стать вторым производителем кваса



ЮРИИ МАРТЬЯНОВ

«Очаково»

Первая компания—производитель бутилированного кваса, старожил и основатель квасной индустрии. С момента запуска и по сей день с большим отрывом лидирует на нем по объему производства.

Доля рынка в 2006 году*: 48,6%

Доля рынка в 2007 году*: 42,8%

Стратегия: сохранить лидерские позиции на рынке кваса.

Тактика: компания одной из первых обратила внимание на рынок кваса, запустив его производство в бутылках и банках еще в середине 1990-х. Производственный процесс кваса по сложности сопоставим с производством пива, поэтому «Очаково» с самого начала имело преимущество в технологиях и производственных мощностях. Сильная дистрибуторская сеть, через которую компания распространяла пиво, также сыграла в пользу «Очаково» при захвате рынка. Развивая квасное направление, «Очаково» активно использовало рекламу, чем повлияло не только на собственные продажи, но и на развитие всей отрасли.

Проблемы: ставка исключительно на поддерживающую рекламу оборачивается для компании потерей доли рынка.

Результат: «Очаково» пытается увеличить потребление кваса в зимний период. В 2006 году компания начала выпуск кваса в алюминиевых банках объемом 0,33 л. Желая расширить аудиторию потребителей, компания начала выпуск детского кваса с добавлением целебных трав «Квасенок».

Новые цели: завоевание рынков стран СНГ и Европы.

*доли крупнейших компаний по стоимости на рынке Москвы и Санкт-Петербурга

Источник: «Бизнес Аналитика»

«Дека»

Региональный производитель пива обрел второе дыхание, выпустив в 2005 году квас «Никола». Благодаря активной запоминающейся рекламе к 2007 году «Дека» превратилась во второго в России производителя кваса.

Доля рынка в 2006 году*: 15,8%

Доля рынка в 2007 году*: 25,8%

Стратегия: отобрать потребителей у производителей ненатуральных газированных напитков.

Тактика: «Никола» позиционируется как «антикола», призывая потребителей отказаться от употребления газировки в пользу «натурального» кваса. «Дека» уже провела три федеральные рекламные кампании: «Квас — не кола! Пей „Никола“!», «Всякой „химии“ бойкот! Пей „Никола“ круглый год!» и «Нет коланизации! Квас — здоровье нации!». В 2007 году на сайте марки «Дека» запустила компьютерную игру на тему борьбы с «коланистами».

Проблемы: «антикольный» имидж брэнда «Никола» прочно связан с названием продукта, но со временем идея противопоставления кваса коле примелькается и исчерпает себя.

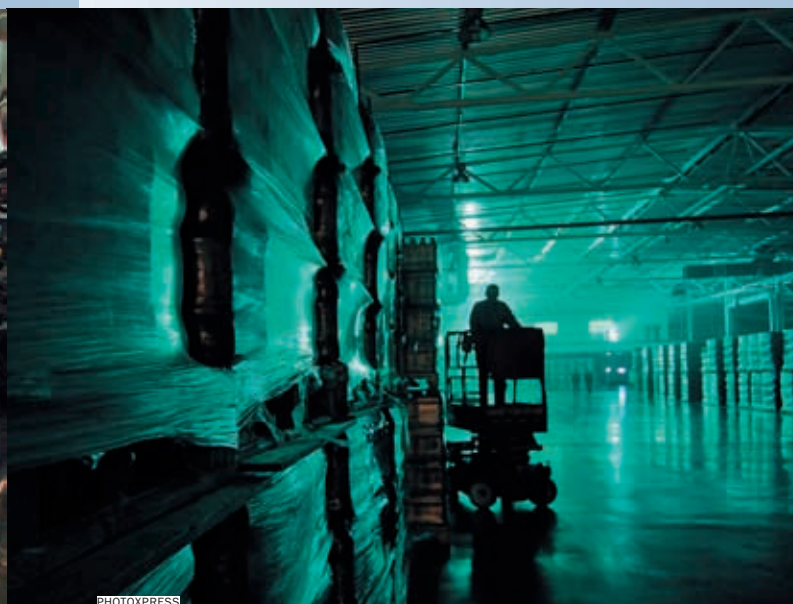
Результат: желая подстраховаться, компания параллельно запустила второй брэнд «Добрыня Никитич». Он также позиционируется как натуральный и полезный продукт, но в нижнем ценовом сегменте, и никак не привязан к коле. Лицом марки был выбран герой мультфильма «Добрыня Никитич». В компании рассчитывают, что со временем на марку будет приходиться до 50% продаж.

Новые цели: параллельное развитие «Никола» и «Добрыни Никитича».

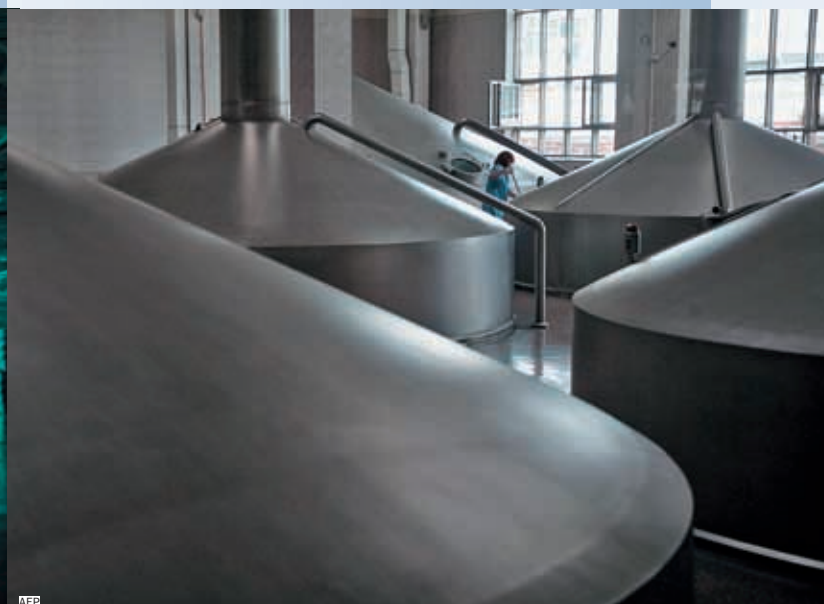
20% — средняя рентабельность производства кваса.
При выпуске газированных напитков
этот показатель составляет 28%

«Першинь» доверил свое будущее PepsiCo

«Бородино» не кладет все сусло в один чан



PHOTOXPRESS



AFP

«Эжен бужеле вайн»

Владеет группой компаний «Першинь». Занимается производством кваса, соков и вина. В 2007 году «Эжен бужеле вайн» передала права на дистрибуцию своего кваса под маркой «Першинь» компании PepsiCo.

Доля рынка в 2006 году: 4,6%

Доля рынка в 2007 году: 4,8%

Стратегия: ставка на сарафанное радио, партнерство с PepsiCo.

Тактика: «Эжен бужеле вайн» запустила марку «Першинь» в 2004 году. До ее выпуска компания уже занималась производством еще одного традиционного русского напитка — сбитня.

В 2005 году позиции «Першина» и только появившегося на рынке кваса «Никола», принадлежащего «Деке», были примерно одинаковые. Однако «Эжен бужеле вайн» отказалась использовать рекламу в СМИ для продвижения «Першина». По информации конкурентов, акции проводились лишь в местах продаж. Компания мотивировала это тем, что потребитель будет искать ожидаемый вкус, пробуя все марки, и в результате доберется и до «Першина».

Проблемы: несмотря на результаты 2006 года, «Эжен бужеле вайн» не изменила выбранной тактики и, по наблюдениям TNS Gallup, не использовала рекламу в СМИ и в прошлом году.

Результат: в 2007 году «Эжен бужеле вайн» заключила соглашение с PepsiCo на дистрибуцию всего кваса под маркой «Першинь» на территории России. Согласно комментариям представителя компании, за новую стратегию развития бренда также отвечает PepsiCo.

Новые цели: увеличить долю рынка, используя дистрибуторские возможности PepsiCo.

«Бородино»

Самый диверсифицированный игрок рынка. Помимо производства кваса в группу «Бородино» входят компании, занимающиеся продуктами питания, пищевым оборудованием и девелопментом.

Доля рынка в 2006 году: 2,8%

Доля рынка в 2007 году: 3,8%

Стратегия: усиление позиций за счет расширения ассортимента в более дорогом сегменте.

Тактика: формально на квасном рынке компания присутствует уже более 10 лет, выпуская квасной напиток «Монастырский».

Он принципиально отличается от кваса натурального брожения, производится из концентрата и ароматизаторов и является, по сути, лимонадом. Производством кваса брожения, способного конкурировать с «Очаковским» и «Николай», «Бородино» занимается только с 2007 года, когда запустило марку «Старый». В 2007 году, параллельно запуску «Старого», компания наладила производство концентрата квасного сусла — сырья для производства кваса. Проектная мощность этого производства составляет 30 тонн в день.

Проблемы: по сравнению с конкурентами «Бородино» достаточно поздно занялось производством кваса брожения.

Результат: в середине марта 2008 года компания завершила монтаж дополнительного оборудования по производству натурального кваса, что позволило увеличить мощность в два раза, до 9 млн дал в год.

Новые цели: производство натурального кваса «Бородино» выделяет как одно из ключевых направлений, намереваясь развивать одновременно оба бренда — «Старый» и «Монастырский». **сф**

с37

идеи

заявка на будущее

wow → с42
мысли → с44
деньги под ногами → с45
методы → с46
своя игра → с47

Советам маркетологов и консультантов компании все чаще предпочитают услуги дизайнеров. Повсеместно дизайнеры перестают «придумывать вещи» и начинают учить менеджеров правилам «телесного штурма».

В полном фотошопе

текст:
дмитрий черников
иллюстрация:
роман годунов

«М

агистр по дизайну и стратегии брэнда», — набрала в «Яндексе» **Ким Бора**, руководитель подразделения по изучению рынков BRIC компании Samsung, отчаявшись найти подрядчика на суперсрочный проект.

В марте 2007 года Samsung намеревался резко повысить продажи холодильников, стиральных машин, мобильных телефонов и цифровых фотокамер в России.

Компания заинтересовалась предпочтениями отечественной премиальной аудитории — молодых трендсеттеров и преуспевающих буржуа.

«Samsung собирался привлечь к проекту только маркетологов, но постепенно осознал, что на самом деле больше нужны дизайнеры», — рассказывает Ким Бора. Набрав в поисковике ключевой запрос «дизайн и стратегия брэнда», Бора сразу же наткнулась на страничку **Екатерины Храмковой**, работавшей тогда в компании SmirnovDesign. Так SmirnovDesign получил лакомого клиента и вскоре потерял лучшего сотрудника.

Сегодня около 20% американских и 50% британских фирм трактуют дизайн как бизнес-консультирование или бизнес-проектирование. Дизайнерская компания IDEO уже нашла общий язык с самыми привлекательными клиентами из разных индустрий: HP, Nokia, Procter & Gamble и др. IDEO предлагает фирмам заняться тотальным переосмыслением отношений с клиентами на основе дизайнерских методов. Тренд уловили и конкуренты. Знаменитый маркетинговый брэнд Fitch уже два-три года подается как креативное дизайн-агентство. В то же время продолжается репозиционирование IDEO. Если в 2006-м она еще удерживалась в рейтинге Business Week Product Design Awards за счет продуктов, созданных в 2002–2003 годах, то сегодня ее там нет. Вместо того чтобы корпеть над гаджетами, дизайнеры начинают конструировать опыт, поведение и эмоции потребителя. «Если раньше потребитель соприкасался с брэндом преимущественно в сфере рекламы и маркетинга, то сегодня гораздо важнее, как он „испытывает брэнд“ тысячью способов — от стояния в очереди в банке до проверки кнопок телефона на мягкость. В новой системе коммуникаций на смену маркетологу должен прийти дизайнер», — уверен CEO компании IDEO **Тим Браун**.







ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Вместо того чтобы собирать фокус-группу «продвинутых молодых людей», Екатерина Храмова ходит к ним в гости

Подушная подать

СОТРУДНИКИ «ВЫМПЕЛКОМА», работавшие в 2005 году в отделе маркетинга, вспоминают, что традиционные методы изучения рынка стали давать сбой, когда речь заходила не о расширении базы абонентов, а об укрупнении дохода «на душу». Клиенты почти не обращали внимания на без малого полсотни дополнительных сервисов и пользовались ими не больше одного-двух раз, тогда как операторы сотовой связи во всем мире получают благодаря сопутствующим службам около 20% прибыли. Руководство компании пришло к выводу, что «Вымпелком», развиваясь как инновационная компания, хорошо знает свои продукты, но не клиентов.

В том же году в журнале *Fast Company* вышла статья Тима Бруна «Стратегия дизайна». Ее автор провозглашал: «Бизнес должен внимательнее присмотреться к дизайну. Дизайнерское мышление поможет вам поставить инновации на поток». **Ольга Турищева**, в ту пору директор по маркетингу «Вымпелкома», решила привлечь IDEO к реализации программы сервисных инноваций. В интервью **СФ** топ-менеджер IDEO **Мэт Хантер**, руководитель отдела дизайна по формированию впечатления потребителя, рассказал, что перед его фирмой была поставлена четко сформулированная задача увеличить доход с каждого клиента. В «Вымпелкоме» добавляют, что IDEO требовалось придумать концепцию всей системы общения компании с абонентом. Фактически проект с IDEO стал частью ребрендинга оператора.

«Они никогда ничего не читали, и единственное, что они хорошо знают,— это Photoshop»,— возмущается пожелевшая остаться анонимной бывшая сотрудница американской IDEO о своих коллегах. Тем не менее владение программой Photoshop скорее плюс творческим работникам IDEO. Для чего бы фирма ни делала дизайн, будь то новая модель телефона или корпоративная культура огромной компании, результатом всегда становятся наглядные схемы. Если IDEO действительно потеснит старые консалтинговые компании, то мощным оружием в ее руках будет именно Photoshop. Впрочем, у фирмы есть и более серьезные преимущества перед другими консультантами.

В «Вымпелкоме» специалисты IDEO применили свое ноу-хау — метод «телесного штурма». В его основе лежит этнографический подход, зародившийся в начале XX века. Тогда антропологи **Клод Леви-Стросс** и **Бронислав Малиновский** отбывали из

лондонских и парижских кабинетов в тропики, чтобы методом погружения, активно участвуя в жизни кланов и племен, познать быт туземцев. Сегодня дизайнеры IDEO с головой ныряют в потребительский и житейский опыт аудитории клиента. Туда же американская компания тянет и заказчика, заставляя, например, боссов P&G обходить сотни супермаркетов и глазеть на собственные распродажные акции. Абсорбируя потребительский опыт на этапе «телесного штурма», IDEO начинает дизайнерские манипуляции. Так, по заказу сети отелей Marriott она отыскала пять главных точек «потребительского путешествия» (например, лобби-бар) и создала вокруг них новые интерьеры и сервисы, «одомашнивающие» пространство.

Тягач по имени WAP

Для «ВЫМПЕЛКОМА» IDEO выполнила два проекта. Сначала в течение квартала четыре специалиста американской компании анализировали услуги оператора. Один из участников проекта **Мартин Хитон** рассказывает, что в работе был задействован классический диапазон методик IDEO, обеспечивающих погружение в потребительский опыт, в том числе интервью, которые проводились не в офисе компании, а дома у потребителей,— так дизайнер получал более полное представление о «контексте» их жизни. Исследование выявило несколько важнейших нюансов. Во-первых, продукт, например прогноз погоды, выводился на рынок по всем каналам распространения (через SMS, WAP, голосовую службу), что путало абонента. Во-вторых, клиенты лучше воспри-

нимали информацию об услугах не по телефону, а читая информационные листовки. В результате для увеличения рентабельности портфеля продуктов IDEO предложила не сократить его, как поначалу хотели в «Вымпелкоме», а упорядочить. Например, теперь клиент получает услугу по тому каналу, по которому ее запросил. В IDEO пришли к выводу, что, поскольку одни люди лучше воспринимают текстовую информацию, а другие — голосовую, клиент, вероятно, захочет получить услугу именно тем способом, которым запросил ее оказание.

В 2006 году в «Вымпелком» пришла другая команда дизайнеров IDEO, и сменилось задание: требовалось разработать новый WAP-портал вместо устаревшего и непонятного. Специалисты IDEO сделали это на основе концепции «горизонтального браузинга». Она позволяет путешествовать не только вглубь разделов и подразделов, но и между ними на любом уровне.

Но главной целью сотрудничества дизайнеров IDEO и представителей заказчика стала диагностика инновационной культуры «Вымпелкома». Американские консультанты выступали, с одной стороны, коллегами россиян, с другой — потребителями их идей. Способность компании создавать продукты, удобные для пользователей (то есть с хорошим юзабилити), получила неудовлетворительную оценку. Выяснилось, что узкопрофессиональный опыт часто мешает сотрудникам «Вымпелкома» создавать понятные потребителю продукты. По итогам консалтинга в компании была создана самостоятельная служба дизайна продуктов, независимая от других специализированных подразделений. Ее руководитель **Александр Павлович** консалтингом IDEO остался доволен, однако уточнил: «В силу ментальных особенностей российской аудитории уже в 2007 году WAP-сайт „Билайна“ подвергся дополнительной оптимизации». Доработка успешного проекта стала первой серьезной проверкой сил для специалистов «Вымпелкома» по интерфейсу и завершилась удачно. Его доля на рынке мобильного контента (\$593 млн) за 2007 год сократилась на 5% по сравнению с 2006-м, то есть общая динамика была негативной, в то время как свои позиции на рынке допслуг компания сохранила за счет развития мобильного интернета. А это как раз WAP-портал.

Сейчас IDEO ведет несколько проектов в России. Имена клиентов держатся в секрете, однако Мэт Хантер говорит, что они из банковской и телекоммуникационной сферы. «Сложные, „многослойные“ продукты как раз то, что любят в IDEO, а банковский рынок уже перешел на зрелую стадию», — комментирует Екатерина Храмова (ныне генеральный директор дизайн-консалтинговой компании Lumiknows), тщательно изучившая опыт работы IDEO с «Вымпелкомом». В 1990-х она занималась этнографией на географическом факультете МГУ, а в 2005 году прошла конкурс 50 человек на место, поступив в престижный для профессионалов Brunel University. Потом получила уникальную для России степень по брендингу и стратегическому дизайну, поэтому в 2007-м только ее фамилия «выпала» в поисковике после запроса Ким Бора.

Дневничок дизайнера

«ЕЖЕГОДНО В МИРЕ проваливается 90% новых продуктов, прошедших тщательную маркетинговую экспертизу», — цитирует Храмова свой любимый пассаж из Harvard Business Review. У гендиректора компании Lumiknows есть привычка заносить цепляющие ее фразы в пухлый ежедневник. В марте 2007-го она сделала такую пометку: «Маркетинговые исследования не могут

Дизайнеры заставляют боссов R&G обходить сотни супермаркетов и газет на собственные распродажные акции

ответить на вопрос, что нам делать дальше». Так прокомментировала опыт общения с российскими маркетинговыми компаниями Ким Бора, будущий партнер Храмовой. А в ноябре того же года Екатерина вместе с Ким основала первую на российском рынке компанию в нише, осваиваемой IDEO.

«Маркетолог собирает фокус-группу как бы продвинутых молодых людей, которые хорошо зарабатывают, ходят с модными телефонами. Он им доверяет. Дизайнер же идет к этим парням домой, проводит с ними кучу времени, от рассвета до заката. И вдруг понимает, что многие из них на самом деле живут заурядной жизнью обывателя», — замечает **Сергей Смирнов**, председатель совета директоров компании SmirnovDesign и бывший работодатель Екатерины Храмовой. «Обыватели» не стремятся быть в авангарде материального или культурного потребления. Их окружают добротные брендовые вещи, но к эксперименту они не готовы. И смартфон для них просто дорогой телефон, показатель дохода. А в центр они выбираются только на выходных, чтобы перекусить в кафе, посетить магазины, сходить на блокбастер в компании с толпой тинейджеров.

Некоторые из российских фирм своим умом дошли и до «телесного штурма», и до «прототипирования». По признанию **Кирилла Кучерова**, пресс-секретаря компании «Экспедиция», идея дизайн-мышления была заложена в основу сетевого проекта. «Приключенческие» мероприятия компании — вроде экстремальных многодневных гонок и походов вкупе с подробными отчетами о них на сайте — сочетают и погружение в опыт потребителя, и моделирование разных ситуаций, и сторителлинг. Весь продуктовый ряд «Экспедиции» — производная от сотен историй экстрима по-русски, который сотрудники компании и клиенты делят пополам. «Мы внимательно наблюдаем за мировыми трендами», — говорит Кучеров. — Сейчас функцию бренд-менеджера в компании исполняю я, но со временем она, возможно, отойдет к дизайнеру. Когда он научится деловому мышлению». **СФ**

Любой пароль можно взломать, но существует средство, которое практически невозможно обойти: биометрический сканер.

текст: Анастасия Джмухадзе



Ноутбуки во многих зарубежных компаниях сейчас в обязательном порядке снабжаются маленьким биометрическим сканером. Экран площадью 1 кв. см считывает информацию о том, кто решил воспользоваться компьютером, по отпечатку пальца.

Это не только защищает данные от несанкционированного доступа, но и лишает сотрудника возможности дать корпоративный ноутбук в пользование кому-то из друзей или родственников. «Каждый раз вводить пароль не только при запуске, но и при работе с файлами, программами и тем более в интернете, помнить все их — это нерацionalmente, — считает блогер Pablo. — В Японии благодаря разработкам компании Fujitsu уже около двух лет даже в банкомате не вводят пин-код, а просто прикладывают палец».

По мнению экспертов, наиболее популярным биометрический доступ станет на небольших устройствах, которые легко потерять или украсть. Ключ-сканер, считывающий расположение вен внутри пальца, предположительно начнет работать (пока только в Японии) уже с конца этого года.

Флеш-карты тоже снабдили считывающим устройством, стоит такой носитель \$60–80 в зависимости от объема памяти. Крышка у Bio Flash в буквальном смысле открывается только в руках владельца. Такие устройства выпускают, например, компании Lexar и Plexuscom.

Появились и телефоны, использующие биометрические технологии. Компания Pantech еще три года назад выпустила камерофон G1100 со сканером отпечатка пальцев стоимостью около \$400. Новое развитие этой темы недавно предложила финская Nokia. Собственно сканера в виде «окошка» на трубках не будет — в его роли выступит сенсорный дисплей аппарата. Важно, что можно будет разрешить доступ к телефону разному количеству пользователей — например авторизовать всех членов семьи. О том, когда новинка появится в продаже, Nokia пока не сообщает. □

Ванна у плиты

Жители студий площадью 30–50 кв. м получили возможность сэкономить на ванной комнате.

«Место — это роскошь, поэтому мебель должна быть компактной и выполнять максимум функций», — уверен парижский дизайнер Филипп Малуэн. Его изобретение следует принципу «все в одном»: стойка из сверхлегких материалов служит одновременно столом, баром, раковиной и ванной. Основное время гигантская чаша закрыта боковыми панелями и выглядит как обычная кухонная раковина. Стоит их убрать — и стойка превращается в ванну, в которой спокойно помещается взрослый человек. Об успехе изобретения и его востребованности рынком, полагает Малуэн, можно будет судить года через два.

WWW.PHILIPPEMALOUEIN.COM



Беременная флешка

На смену гинекологам приходят USB-устройства, способные выявить беременность.

Сейчас ясность в вопрос «а не беременна ли я?» вносят простые тесты-полоски. Недавно появились и компьютерные аналоги. В устройство, похожее на флеш-карту, вставляется полоска, используемая в экспресс-тесте на беременность. Конструкция подключается к компьютеру через USB-порт, и спектрограф проводит детальный анализ гормонов. На флешке есть дисплей, отображающий результат: беременность, ее отсутствие, многоплодность. Там же указана примерная дата родов. Стоит USB Pregnancy Test Kit, выпускаемый компанией PTeq, около \$18.



ALAMY/PHOTOS

Развеять в космосе прах усопшего — этот фантастический ритуал уже реализуется на практике. Создатели индустрии космических погребальных услуг намерены превратить поверхность Луны в кладбище будущего. текст: Анастасия Джмухадзе

Последний полет



«Земля — к земле, прах — к праху» — эта фраза, которую в католической церкви произносят на похоронах, скоро может устареть: вместо земли в роли места погребения выступит небо.

«Представьте: мы смотрим на Луну и понимаем: те, кого мы так любили прежде, смотрят на нас с небес», — сентиментально произносит глава Celestis

Чарльз Чафер. Он решил, что небо — самое подходящее место не только для душ, но и для тел усопших. Компания, сооснователем которой Чафер стал в 1994 году, обещает начать «мемориальные полеты» в космос уже в 2009 году. Они станут частью ритуала космических похорон. При этом места в первых космических катафалках можно бронировать уже сегодня. Первым человеком, похороненным в космосе, стал в 2004 году немец Хайнц Мюллер. Капсула с его прахом была отправлена на околоземную орбиту за 11 тыс. евро. Благодаря партнерству с такими известными частными космическими компаниями, как Odyssey Moon и Astrobotic Technology, станет возможным отправка необычного груза и его захоронение на лунной поверхности. В первый рейс, по словам Чафера, полетят 1 тыс. капсул с прахом, ко второму запуску глава компании Celestis надеется собрать 5 тыс. желающих захоронить близких в космосе. Стоимость места на лунном кладбище достаточно велика — от \$9995 до \$44 985. За эти деньги капсулу, вмещающую от 1 до 7 граммов праха, отправят на окололунную орбиту или поверхность Луны на шаттле Odyssey Moon Limited. Помимо самих похорон в пакет услуг входит «полный сервис»: развеивание оставшегося праха в море рядом с местом запуска шаттла, экскурсия на космодром, место для наблюдения

за стартом челнока, профессиональная съемка волнующего момента и онлайн-мемориал, где можно разместить пять страниц текста и пять фотографий.

«Мне импонирует попытка Celestis заменить ужас радостью», — высказывает свое мнение Роберт Ричардс, CEO компании Odyssey Moon. Интегрированные в космический корабль капсулы после «прилунения» будут отделены и оставлены на поверхности нераскрытыми — как вечный мемориал. Сегодня в очередь на лунные похороны записались уже 12 человек. Компания Чафера думает и над бюджетными вариантами похорон в космосе. Выход капсул на орбиту и возвращение их на Землю обойдется в \$695. Запуск на орбиту — в \$2495, а в открытый космос — в \$12 500.

Конкурировать Celestis придется с компанией Masten Space Systems, работающей над созданием собственного носителя — ракеты ХА 1.0. В зависимости от веса стоимость «посылки» будет разной: \$99

Представьте: мы смотрим на Луну и понимаем: те, кого мы так любили прежде, смотрят на нас с небес,,

за капсулу (максимум 350 г), 5 кг можно будет отправить за \$1250. Правда, до сих пор об успешных испытаниях разрабатываемых в Masten Space Systems аппаратов не сообщается. Тем не менее создание опытных образцов продолжается.

Желание стать клиентами Masten Space Systems уже выразили более 7 тыс. человек, большая часть из них заинтересована именно в отправке капсул с прахом.

«Мы хотим сделать этот сервис доступным для всех», — говорит основатель компании Дейв Мастен. — В перспективе возможны и похороны на другой планете». □

Офисы будущего будут напоминать спортзалы: сотрудникам придется научиться думать не только головой, но и ногами.

текст: **Алексей Гостев**



«Думать ногами» — это выражение существовало еще в философских школах Древней Греции. Платон и Аристотель придумывали свои системы взглядов, прогуливаясь. Современные офисные работники, в отличие от античных философов, сидят уткнувшись в монитор и проводят большую часть дня неподвижно.

Между тем преимущества «думанья ногами» никуда не исчезли. Частая причина офисных психозов, истерик, срыва дедлайнов, кризисов среднего возраста да и просто неэффективной работы офисных сотрудников — неподвижность и многочасовое сидение на месте.

«Наши предки проходили примерно 25 километров каждый день. Если человек палеолита сидел несколько часов на одном месте, его быстро съедали. Наш мозг устроен таким образом, что может работать на полную мощность, только если все тело тоже получает адекватную нагрузку», — говорит современный американский микробиолог **Джон Медина**.

Со слов Медины можно составить причудливое представление об офисе будущего. Например, представить корпоративное совещание проходящим где-нибудь в тени деревьев, а участников «мозгового штурма» — неспешно прогуливающимися вслед за генеральным директором и рисующими схемы из презентаций на песчаных дорожках парка. Между тем технологичное решение проблемы офисной неподвижности уже существует. Компания Steelcase, крупнейший американский производитель офисной мебели, в феврале этого года представила компьютеризированное рабочее место, совмещенное с беговой дорожкой. Называется такая установка walkstation — «прогулочная станция» (по аналогии с workstation — «рабочей станцией»). Walkstation стоит \$3500–4000. Steelcase планирует выпустить еще одну оздоровительную рабочую станцию — офисное кресло с велотренажером. «Жизнь — это движение, динамизм, прогулки и разговоры на ходу», — говорит **Джеймс Левин**, который и изобрел гибрид тренажера и офисного рабочего места.

Миллионы работающих американцев страдают от ожорства и ожирения, так что возможность сжечь несколько сотен калорий за компьютером обещает стать для них настоящим спасением. Джон Медина представляет себе офис будущего в виде своеобразного спортзала, где формой одежды вместо офисных пиджаков будут спортивные костюмы, а сотрудникам придется заново открыть для себя искусство «думать ногами». □

лучшее из блогов

Сет Годин, гуру маркетинга

Большинство людей тратит уйму времени на образование. Они смиренно ждут наставника, желательно великого, который одарит их чем-то ценным. Тьма работников поступает так же. Они вожделяют крутого босса, щедрого на передачу опыта, знаний, харизмы. И лишь некоторые не получают, а берут. Они находят себе занятие, бросаясь в неизведанные глубины. Они отвергают учителей ради чего-то большего. А вы хотите взять или получить?

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

<http://sethgodin.typepad.com>

Том Асакер, экс-управляющий GE

Критика Сетом Годином «бессмысленных» названий вроде «Мир компьютеров» или «Дом носков» — бессмысленна. Да, они не, содержат месседжа, их трудно запатентовать. Однако имя — лишь этикетка. Компания может наполнить его содержанием только вместе с клиентом. «Central», «Mart» и «World» — слова-пустышки, но Comedy Central, Wal-Mart и Disney World — яркие образы. Не говоря уже об акронимах вроде BMW, SAP и BBC. Где связь «правильного» имени с хорошей выручкой?

BLOG: [A Clear Eye](http://www.acleareye.com/sandbox-wisdom)

<http://www.acleareye.com/sandbox-wisdom>

Грант Маккракен, антрополог

Уже несколько лет мы используем термин chunking — информационная «нарезка». В бизнес-презентациях идеи модно разбивать на информационные «кусочки», например — элементы списка, выделенные номером или квадратиком. Этот метод кажется небрежным, но он не так уж плох. Когда суть проблемы ускользает от понимания, ее надо поименовать. Мы только указываем: там что-то есть, и надо разобраться, что именно.

BLOG: [Intersection of Anthropology and Economics](http://www.cultureby.com/trilogy)

<http://www.cultureby.com/trilogy>

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Если деятельность подчинить предположению, что все люди — покупатели-террористы, получится компания, развернувшаяся к клиенту задом”

т еррор антитеррора

Вы в магазине известной компании, торгующей предметами роскоши. Рассматриваете дорогие часы. А охранник стоит в метре от вас, широко расставив ноги, и с прищуром смотрит прямо в глаза. И уже через минуту вы ничего не хотите покупать.

Может быть, в магазине этом часто воруют. Но если всю деятельность компании подчинить предположению, что все входящие в дверь люди — покупатели-террористы и от них обязательно надо как-то защититься, получится компания без будущего, развернувшаяся к клиенту задом. Одну мою знакомую в магазине, торгующем предметами роскоши, даже ударили по рукам, когда она просто повернулась к свету, чтобы получше рассмотреть часы.

Покупатели-террористы всегда найдутся. И в неразвитых обществах их процент очень высок. В идеале для борьбы с ними люди на местах должны иметь возможность действовать по ситуации, а не по инструкции. Когда компания отличает террориста от нормального покупателя, она зарабатывает деньги и одновременно завоевывает лояльность. Но это сложно. И если не получается, предпочти добро для всех, несмотря ни на что. Когда относиться к каждому клиенту как к хорошему человеку, теряешь деньги на террористах — и все равно у тебя большое будущее.

Коммерческое чудо состоит в том, что террористы зачастую оказываются лидерами мнений, приносящими пользу. Ведь это очень активные клиенты, которые, например, любят покупать, возвращать товар, попользовавшись им, и отстаивать свои «права». И они знают, куда можно вернуть товар без визга. И обязательно рассказывают об этом другим.

Известен случай, когда американец купил к зиме покрышки в сети Nordstrom, проездил на них сезон, а весной попросил вернуть деньги, потому что всю зиму ему очень не нравилось на них кататься. И деньги ему вернули, хотя он обратился в другой магазин сети, где такие покрышки даже не продавались. Это, конечно, вопиющий случай. Но он демонстрирует отношение компании к клиентам. Понятно, почему эти клиенты любят свою сеть и даже называют себя *norby*.

Когда «Пятерочка» захватывала Москву, ситуация для компании была сложной: сеть пыталась работать по модели жесткого дискаунтера, и это не могло не повлиять на ее имидж. Тогда Андрей Рогачев распорядился повесить в магазинах рекламу, которая говорила, что покупатель может вернуть любой товар без объяснения причин. Москвичи поверили в качество, и компания взяла Москву в рекордные сроки.

А вот когда я купил штаны в том же магазине, где мою знакомую ударили по рукам, штаны эти порвались через семь минут после того, как я их надел. Разумеется, деньги мне вернуть отказались (очевидно, предполагая, что я как потребитель-террорист просто хотел попользоваться брюками бесплатно). Из-за такого отношения я в этот магазин больше никогда не заходил. □

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





Не только добровольцы, но и специализированные фирмы горят желанием превратить продукцию IKEA в «мебель с человеческим лицом»

Взлом мебели

текст: **Анастасия Джмухадзе**

Хакерство из мира компьютеров и интернета перебралось в мир физических вещей. Переделать книжный стеллаж в бар или шкаф в сервант покупателям помогает новое поколение хакеров-самоделкиных. «У меня есть свои идеи, я не ворую чужое», — уверяет один из них, **Патрик Альмо**, основатель компании Parts of Sweden. Она продает детали, аксессуары и дополнения к мебели IKEA.

«Я целыми вечерами размышлял, какой из сервизов IKEA лучше выражает мою уникальную личность», — признается безымянный двойник Тайлера Дердена в фильме «Бойцовский клуб». Как и персонаж Эдварда Нортон, Патрик Альмо был фанатом IKEA, однако фабричные модели его не удовлетворяли: «Я сам страстный фанат IKEA, мне нравится то, что они делают, но я еще и практичный человек: мне важно увеличить срок службы вещей и добавить им функциональности». Свое занятие он называет «взлом идеи»: в его магазине Parts of Sweden можно купить промышленно сделанные дополнения к стандартной мебели IKEA. «Из стеллажа можно сделать бар, из сундука — стойку для дисков», — объясняет Патрик Альмо. — Только вы не мастерите в гараже с пилой, а заказываете у нас для решения этой задачи такую же готовую коробку, как выбрали бы в магазине».

Цена «взломов» выше, чем деталей из самой IKEA. Например, разделитель для полок стоит 42 евро, а дверца — 31, ножки для матраса в виде львиных лап обойдутся в 57 евро. «С ростом объема производства цена будет падать», — уверяет Патрик. Тем не менее купить большинство из придуманных «взломщиками» аксессуаров в IKEA просто невозможно. «Люди готовы платить чуть больше за оригинальность, необычность и индивидуальность, тем более что сама основа остается все такой же дешевой», — рассказывает Альмо. Обороты компании не раскрываются, но, по его словам, заказы исчисляются тысячами, а первоначальный план продаж превышен в несколько раз.

Одна из особенностей магазина — то, что за идеи и дизайн новых дополнений он платит деньги простым поклонникам шведской мебели.

Патрик Альмо —

шведский предприниматель.

В течение 12 лет Альмо был консультантом в сфере интернет-коммерции, логистики и в мебельной отрасли. Интересовался защитой программ от хакерства и взлома. Из его любви к марке IKEA родился в 2008 году проект Parts of Sweden. В доме Патрика Альмо нет никаких предметов обстановки, не купленных в IKEA или не сделанных специально под эту мебель.

Вместе с основным сайтом создано сообщество, которое генерирует новые подходы, демонстрирует свои «взломы» и обсуждает, что хотелось бы увидеть в магазине в будущем. Автор каждой реализованной идеи получает процент с продаж.

«Раньше существовали такие проекты, например блог IkeaHacker», — объясняет Патрик Альмо, — но это ручная работа, это невозможно купить, а иногда сложно и повторить». Задача Альмо — сделать «взломы» массовыми продуктами. В будущем он рассчитывает, что Parts of Sweden станет в полном смысле спутником IKEA и будет присутствовать во всех странах, где есть ее магазины. «Я не исключаю партнерства с компанией Bemz (делает под заказ чехлы на диваны IKEA. — **СФ**), поскольку сейчас мы в меньшей степени занимаемся текстилем, это укрепило бы наши позиции». Пока же компания, основанная в 2004 году, так и не вышла на заметный уровень продаж и остается «ателье для IKEA». □

Плюшевый тамагочи

текст: **Анастасия Джмухадзе**

Вместо того чтобы покупать готовые игрушки, можно создать собственного плюшевого медвежонка и даже вложить в него сердце. «Сделанная своими руками игрушка вызывает более сильную привязанность у ребенка», — считает **Роман Минченков**, создатель мастерских-магазинов «Собери друзей».

Особенность созданного Минченковым формата в том, что ребенок не просто активно участвует в выборе «комплектации» будущего плюшевого зверя, но фактически дает ему жизнь.

Основной бизнес Романа далек от романтики — он занимается лесоторговлей. «В одной из деловых поездок в США я увидел нечто похожее на мою будущую компанию „Собери друзей“, но договориться о покупке франшизы не удалось. И тогда я сам взялся за создание концепции». Первоначальные инвестиции составили не более \$30 тыс. Примерно треть ушла на набивочную машину, остальные \$20 тыс. были потрачены на оборудование торговых точек, программное обеспечение и организацию производства «шкурки».

Каждая торговая точка «Собери друзей» — это настоящая мастерская, где игрушки не продаются, а создаются. Сначала ребенок выбирает «шкурку» для игрушки, которая у него на глазах набивается плюшем при помощи набивочной машины. Затем в лапу игрушки вставляется микрочип, обеспечивающий связь зверя с компьютером. В процессе «рождения» плюшевый зверь разговаривает с ребенком через экран компьютера, предлагая ему выбрать для него имя и не забывая спросить, как зовут самого ребенка. Все эти данные заносятся в память для последующих «бесед» ребенка с игрушкой при помощи голосового устройства. Заканчивается «рождение» тем, что ребенок вкладывает в зверя «сердце» (голосовое устройство) и подбирает одежду и разнообразные аксессуары. Основная аудитория — дети от 4 до 12 лет. Они уходят из магазина

Вместо того чтобы вы-
сматривать в витринах
игрушку по душе, лучше
придумать и собрать ее
прямо в магазине



план действий

- создание в Москве сети магазинов-мастерских «кастомизированных» игрушек
- продажа франшизы в регионы России
- информирование покупателей о новом типе игрушек, которые рождаются на глазах ребенка

с новым «другом», у которого даже есть свидетельство о рождении и сертификат.

Себестоимость зверюшки невысока — 130 руб., розничная цена зависит от точки продажи и может колебаться от 550 до 1 тыс. руб. В Южно-Сахалинске, где игрушки «Собери друзей» распространяются по франшизе, их стоимость 750 руб., в Москве — 600 руб. «Мы устраиваем разнообразные акции: на театрализованных представлениях с „друзьями“ можно отметить день рождения зверя или поиграть с владельцами других животных», — рассказывает Роман. По оценкам Минченкова, минимальная по площади точка (10–15 кв. м) приносит от \$2 тыс. чистой прибыли в месяц. Пока у Романа есть небольшой магазин в московском районе Жулебино, сейчас компания ведет переговоры с сетью «Детский мир» об открытии нескольких «мастерских» на территории этих магазинов.

Сейчас у «Собери друзей» есть франчайзи в Южно-Сахалинске и Владивостоке. Стоимость франшизы составляет \$27 тыс., среднемесячный оборот — \$12 тыс. Месячное роялти, которое франчайзи платит компании «Собери друзей» как владельцу авторских прав, составляет от \$100 до \$500 независимо от объема продаж.

«Собери друзей» открыла на рынке новый сегмент «кастомизированных» и «сгенерированных пользователями» игрушек. В дальнейшем Роман планирует не только делать новые «одежки», но и расширить ассортимент самих зверей и их возможностей. □



БОЙКОТЫ ЗЛЫМ КОМПАНИЯМ И ГОРЯЧАЯ БЛАГОДАРНОСТЬ
ДОБРЫМ — ВОТ БУДУЩЕЕ РОССИЙСКОГО РЫНКА. КАК ПОКАЗАЛО
ИССЛЕДОВАНИЕ «СЕКРЕТА ФИРМЫ», IQ MARKETING И OMI,
ОТВЕТСТВЕННЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ ПОДНИМАЮТ ГОЛОВУ И В РОССИИ.

Гений-потребитель

текст:

максим котин,
нина данилина

иллюстрация:

иван александров

«А-а-а-а», — говорит **Андрей Павличенков**. Сказав «а-а-а-а», он машет рукой так, как будто махнул рукой на все. И делает вид, будто наяривает кашу из тарелки. Таким образом он изображает реакцию коллег и друзей на его речь о том, что нехорошо есть черную икру.

Друзья Андрея Павличенкова любят вкусно готовить, а Андрей Павличенков любит вкусно поесть. Поэтому друзья и Андрей встречаются чуть ли не каждые выходные на подмосковной даче. Чтобы вкусно поесть, они там один раз даже барана резали. И против барана, кстати, Андрей Павличенков ничего не имел, но когда перед ним поставили плошку с черной икрой, управляющий директор VR Capital Group сказал: «А я икру не ем». Хотя он эту икру еще как ел. Пока не съездил в Астрахань на рыбалку и не увидел, что осетры на грани вымирания: за пять лет уловы у местных рыбаков упали чуть ли не в 100 раз. И хотя ловить осетров запрещали, на рынке икра по-прежнему продавалась трехлитровыми банками.

«Чтобы наши дети могли увидеть в природе живого осетра, надо прекратить есть икру прямо сейчас, — решил Андрей Павличенков. — А поскольку не каждый день ешь, отказаться достаточно легко».

Но достаточно нелегко убедить отказаться других. «У большинства людей отношение одинаковое: после нас хоть потоп», — констатирует Павличенков. Несмотря на это, за три года ему удалось приобщить к своей вере десяток последователей: людей, которых заботит потоп, становится все больше.

В западных странах сознательные потребители, копающиеся в экологических отчетах компаний и следящие за соблюдением ими норм труда, уже сегодня стали и самыми опасными противниками злых корпораций, и самыми преданными потребителями продукции добрых. Считается даже,



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Издатель Yoga Journal Хатуна Кобиашвили считает, что Москва доросла до экосумок

Если побудить людей думать, уже в ближайшем будущем сознательные потребители в России могут оказаться даже более сознательными, чем западные

что завтра именно они будут делать кассу, а отнюдь не жертвы рекламы в прайм-тайм.

Как показало совместное исследование «Секрета фирмы», IQ marketing и Online Market Intelligence (OMI), в России сознательных потребителей больше, чем кажется даже сознательным компаниям.

Тяжелая поступь глобализма

ШОПИНГ-ЛИСТ потребителя будущего выглядит примерно так.

- 1_ Одежда только из льна, хлопка и шерсти (чтобы животные не гибли ради капризов модного дома Гуччи).
- 2_ Энергосберегающая бытовая техника (чтобы от Антарктиды все же не откололась льдина размером с пол-Европы, которая пол-Европы и затопит).
- 3_ Для борьбы с тяжелой поступью глобализма — продукты, выращенные только в радиусе 100 миль от места продажи

(против глобального потепления тоже работает).

4_ Косметика, которая не тестировалась на животных (не стоит поощрять людей, капающих вредные вещества на роговицу глаз связанных кроликов до тех пор, пока роговица не отслоится).

5_ Холщовая сумка для покупок в супермаркете (чтобы через 400 лет можно было ступить на землю, а не на полиэтилен).

6_ Обувь компании, не использующей детский труд на своих азиатских производствах (чтобы верить, что в XXI веке у всех людей есть детство).

7_ И, конечно, серия товаров Product (RED), чтобы бороться со СПИДом в Африке, — заодно с шопингом.

Развели

В СОКРАЩЕННОМ виде шопинг-лист потребителя будущего существует уже в настоящем: на Западе сложно найти человека, который руководствовался бы всеми пунктами, но легко найти человека, который руководствуется некоторыми из них. Такой человек в магазинах не просто удовлетворяет банальные личные потребности, а голосует деньгами за лучшую жизнь.

Покупать или не покупать? Лет 20 назад с гамлетовской глубиной этот вопрос задавала себе разве что горстка маргиналов. В 2006 году в одной только Великобритании продажи этических брендов превысили 29 млрд фунтов стерлингов (около \$58 млрд), что сравнимо с объемами табачного и алкогольного рынков этой страны, вместе взятых.

Разные, в общем-то, явления, вроде заботы об окружающей среде и неокружающей Азии, объединяет одно: комплекс вины западного человека, обусловленный неумным потреблением. И правда, когда думаешь обо всех этих ужасах глобального потепления и вспоминаешь выразительные фото умирающих африканцев в журнале Time, уже не так приятно сверкнуть в бутике платиновой кредиткой. И совсем неприятно, если к мыслям об Африке добавляются подозрения, что тебя банально развели с помощью красивых рекламных картинок.

Совсем другие чувства испытываешь, встав на путь праведного покупателя.

Алексей Казаков в этом убедился сам. Сначала он относился к ответственному потреблению как к легкому отклонению в развитии, которыми страдают на Западе некоторые люди. Но потом стал откло-

няться сам и, будучи тогда главным редактором журнала «Большой город», начал пропагандировать в своем журнале ответственное потребление. И даже опубликовал московский гид ответственного потребителя.

А потом ассистент Алексея Казакова спросила, каким рейсом тот полетит в Казань. Но летать на короткие расстояния во всем мире считается совершенно безответственным, если можно доехать на поезде, который вносит куда меньшую лепту в глобальное потепление. И Казаков осознал, что будет странно, если после всех этих публикаций его застанут в аэропорту. И поехал на поезде. «Впервые в жизни я сделал сознательный нравственный выбор и поехал поездом не потому, что хотелось набухаться в вагоне-ресторане, и не потому, что боялся лететь, а потому, что так добрее, — признается Алексей Казаков. — Самое интересное: когда ты совершаешь этот нравственный выбор, испытываешь почти наркотический кайф, начинаешь чувствовать себя невинно. И поездка получилась удивительная».

Неудивительно, что испытывать подобный кайф стремятся все больше людей, и сознательное потребление завоевывает новых сторонников каждый день. Правда, считается, что завоевывает где угодно, только не в России.

За кепкой в Эмираты

СЧИТАЕТСЯ, что в России подавляющее большинство потребителей совершенно безответственны. И редкие попытки сделать что-нибудь ответственное вроде бы и вправду получают скромными.

Пять лет назад «Автобанк-НИКойл» по случаю своего 15-летия выводил на рынок депозит «Юбилейный». При его открытии банк перечислял 15 руб. на подарки одиноким пенсионерам и позволял клиенту быстро и без лишних проблем сделать и свой благотворительный перевод. Предполагалось собрать 200 тыс. руб. Собрали едва ли половину, и помощь получилась скромная: крупы, консервы, чай и шоколадные медали.

Даже успех социальных проектов обычно принято связывать с чем угодно, только не с социальностью. В «Евросети», например, продают силиконовые браслеты, вся прибыль от которых идет в одноименный фонд, поддерживающий многодетные семьи (гораздо менее защищенные государством, чем семьи с приемными детьми). За прошлый год «Евросеть» собрала таким образом более 40 млн руб.

«На Западе такие браслеты покупают, поскольку там принято думать о благотворительности и демонстрировать свою социальную позицию, а у нас покупают, потому что браслеты модно носить, — говорит **Марьяна Лисовая**, директор фонда „Евросеть“. — Мы что видим у китайцев интересного, сразу заказываем. Поэтому браслеты разные. Тоненькие, круглые, плоские. Мои, например, светятся в темноте. Дискотечные».

Зная все это, сложно винить компании American Express, Apple, Dell, Giorgio Armani и даже компанию Motorola. Все они приняли участие в проекте фронтмена U2 **Боно** и активиста ассоциации по борьбе со СПИДом **Бобби Шрайвера** Product (RED). Все они выпустили «красные» версии своих товаров и вместе с другими собрали для борьбы со СПИДом в Африке \$60 млн (на благую цель направлялось от 5 до 50% прибыли, о чем и сообщалось покупателю «красного»). И все они не продали ни одного «красного» товара в России.

Сложно винить их в том, что они даже не попытались продать. Хотя москвичке **Алене Чухновой**, которая выключает воду,

О ПРОЕКТЕ

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «АНТИТРЕНД» — ежемесячные исследования журнала «Секрет фирмы», маркетингового агентства IQ marketing и агентства Online Market Intelligence (OMI). Цель участников проекта — противостоять упрощенному представлению маркетологов о потребителях как о целевой аудитории «активных людей 20–30 лет с доходом средним и выше среднего». Разбив стекло, через которое многие смотрят на аудиторию, и открыв реальный мир, мы надеемся показать возможности для новых маркетинговых прорывов и расширения бизнеса. Для достижения этой цели участники проекта каждый раз проводят глубинные опросы аудитории, а полученные инсайты проверяют с помощью современных количественных исследований.

МЕТОДИКА ИССЛЕДОВАНИЯ

КОНЦЕПЦИЯ ИССЛЕДОВАНИЯ сформулирована специалистами IQ marketing на основе изучения существующих трендов. В ходе исследования выработаны базовые гипотезы и проведено восемь глубинных интервью. Полученные данные проанализированы экспертами агентства и затем проверены с помощью онлайн-опроса пользователей интернет-панели Online Market Intelligence (OMI). К онлайн-опросу привлекалась аудитория access-панели OMI. Панель — это сообщество людей, участвующих в социологических и маркетинговых исследованиях, а также тестировании и разработке новых продуктов за вознаграждение. Панель компании OMI на сайте Anketka.ru насчитывает около 180 тыс. членов в России и СНГ, которые рекрутируются более чем из 100 источников: сообществ по интересам, почтовых служб, поисковых систем, порталов знакомств и т. д. При регистрации панелист указывает свои электронный и почтовый адреса и заполняет подробную профильную анкету, что позволяет в дальнейшем обращаться к целевым аудиториям — потребителям различных товаров и услуг. Панель OMI соответствует профессиональным стандартам ESOMAR и CASRO в области качества данных. Участниками онлайн-исследования стали живущие в российских городах-миллионниках люди в возрасте 25–40 лет с доходом от 30 тыс. руб. на человека в Москве и от 20 тыс. руб. в миллионниках. С помощью случайной выборки были определены 500 респондентов, которые заполнили анкету, содержавшую 50 вопросов.

когда зубы чистит, пришлось лететь за «красной» кепкой от Agmani в Арабские Эмираты.

Труп забойщика

НЕДАВНО на одной скотобойне нашли труп забойщика скота. В ходе расследования выяснилось следующее. Один забойщик пришел на работу пьяный и стал избивать коров. Другой за коров заступился. А тот взял и зарубил его лопатой.

«Люди, которые жестоки к животным, и к людям не будут хорошо относиться», — делает вывод **Эмилия Надин**. Еще год назад она не была готова к таким смелым обобщениям, хотя с детства подбирала на улице бездомных кошек и собак. Но потом наткнулась в интернете на упоминание о вопиющем убийстве бездомной собаки, которое совершил охранник подземного перехода, и решила принять участие в пикете активистов, требовавших посадить убийцу. А познакомившись с защитниками животных, Эмилия узнала, что животные умирают ужасной смертью не только в переходах, но и на скотобойнях и в лабораториях.

Теперь бывший главный бухгалтер крупной розничной компании не ест мясо, называет Procter & Gamble корпорацией смерти, проводит в косметических магазинах вдвое больше времени, чем прежде (приходится сверяться со списком этических компаний), сама устраивает акции в защиту тюленей и даже не берет полиэтиленовые пакеты в «Пятерочке».

«Возьмите, это же бесплатно», — говорят Эмилии в «Пятерочке». Но Эмилия знает, что вовсе не бесплатно. У нее городская помойка с 20-этажный дом прямо под окнами. И она видит, что эта гора растет с каждым днем. А запах какой...

Когда Эмилия ходит на разные экологические акции, то удивляется, что она такая «поздняя». «Приходит много молодежи, — говорит она. — Я думаю: Боже, где я была в свои 18? По клубам шастала. Ни о чем не думала».

И не беда, что знакомый ей круг активных защитников животных, которые о чем-то думают, — это всего 200 человек. Вирус ответственного потребления распространяется быстро. Лишь бы его зародить.

Издателю Yoga Journal **Хатуне Кобиашвили**, например, было достаточно послушать на вечеринке рассуждения Алексея Казакова о самолетах и поездках, чтобы задуматься о многом. И когда она прочитала в The New York Times об акции **Ани Хиндмарч**, решила ее повторить в России. В результате в бутиках «Джуси» появились холщовые сумки для покупок от Yoga Journal и дизайнера **Алены Ахмадуллиной** «За чистую родину». Лимитированная коллекция разошлась за два дня — зато о проблеме полиэтиленовых пакетов написал чуть ли не каждый второй глянцевого журнал.

Самые смелые

Результаты исследования сознательности потребителей, проведенного OMI и IQ marketing для **СФ**, сильно превзошли ожидания его авторов.

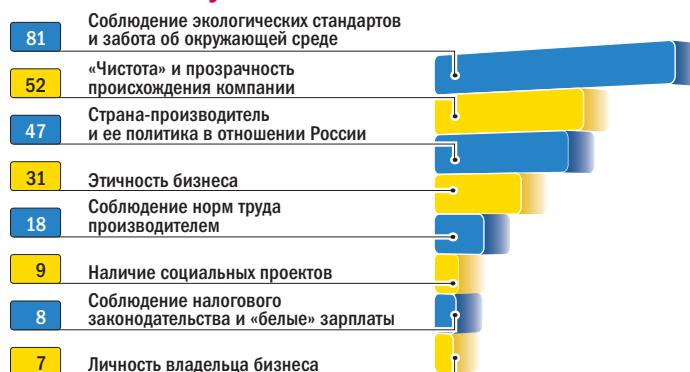
14% респондентов со средним и выше среднего уровнем доходов признались, что отказались от черной икры, поскольку считают, что так помогут решить проблемы вымирания осетровых (подробнее о выборке и методике исследования — на стр. 51).

36% интересуются нюансами производственного процесса компаний, продукцию которых покупают; причем заботит людей прежде всего экология.

Что волнует*

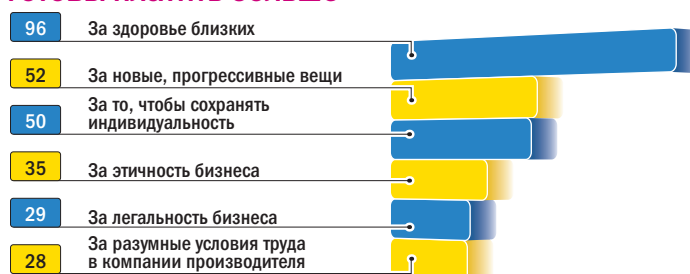
на какую информацию о компании обращают внимание покупатели

ПРОЦЕНТ ОТВЕТОВ



Что стоит денег*

за что покупатели готовы платить больше



*респонденты могли выбрать до трех вариантов ответа
Источник: совместное исследование «Секрета фирмы», IQ marketing и OMI Russia

26% считают, что неэтично тестировать косметические препараты на животных, и 22% стараются узнавать информацию по этому вопросу перед покупкой, причем из них почти 60% готовы перейти на продукцию компании, которой смогут доверять в этом вопросе.

13% участвовали в потребительских бойкотах.

6% ходят в магазины со своей сумкой, а 37% признались, что им импонируют магазины, которые продают бумажные пакеты и тем самым заботятся об экологии.

35% готовы платить больше за этичность бизнеса.

И, наконец, 14% покупают лицензионные диски (с фильмами, музыкой, софтом) не потому, что боятся уголовной ответственности или гонятся за количеством звуковых дорожек, а потому, что хотят, чтобы деньги получили авторы, а не пираты.

Китайцы размножаются

КОГДА в массажном салоне Эмилия Надин пожаловалась на давление, ей пред-

ложили купить целебный китайский чай. Но она заявила, что китайскую продукцию вообще не покупает. Ведь в Китае заживо варят кошек — есть у китайцев такое блюдо. А еще потому, что Эмилия посмотрела передачу «Секс с Анфисой Чеховой» и увидела в ней китайскую пару, которая призналась: на родине паре много детей делать запрещали, и они приехали сюда и нарожали с десяток. «Китайцы наши земли захватывают, — объясняет Эмилия. — Они приезжают сюда, чтобы здесь размножаться».

Глубокое изучение сознательности российских покупателей, конечно, идеальный образ ответственного потребления не сколько разрушает. На самом деле люди скорее хотят быть сознательными и ответственными — но у них пока не очень получается. Алена Чухнова купила «красную» кепку от Armani, но до сих пор убеждена, что помогла больным раком, а не СПИДом.

Также аналитики агентства IQ marketing отмечают вот такие странности: те, кто бойкотировал товары, делали это только с подачи властей: не покупали шпроты и грузинское вино. То есть просто пошли на поводу у программы «Время». А 22% опрошенных заявили, что хотят знать, тестировалась ли косметика на животных, но из них только 13% знают, что «правильная» косметика продается в Body Shop, а не у компании Schwarzkopf.

«Причина неразберихи — отсутствие информации, — говорит гендиректор IQ Marketing **Наталья Степанюк**. — Экомагазинами опрошенные считают практически все супермаркеты — от „Азбуки вкуса“ до региональных сетей. А это значит, что экомагазинам придется бороться с сетевыми ритейлерами и неосведомленностью людей».

Даже лидеры мнений только начинают задумываться о великом и до системных выводов еще не дошли. Хатуна Кобиашвили приняла участие во всемирной акции «Час Земли» и даже разослала информацию о ней всем своим коллегам. В самое «электропотребительское» время — в восемь часов вечера в субботу — она отключила все электроприборы и провела час без света, телевизора и компьютера. Правда, читать книжку было уже темно, и она развлекалась, валяясь на диване и... отправляя SMS, то есть используя все то же электричество. А вот Алексей Казаков хоть и возвращается домой как честный пионер, если вспоминает, что не выключил свет, но при этом способен покинуть кафе, оставив на столе 1000-рублевую купюру, хотя поел едва ли на 300 руб. (жест, немыслимый для ответственного потребителя Запада, для которого неприемлема любая бездумная трата ресурсов, когда «такие дела творятся в Африке»).

Но весь этот хаос недоосознанности — просто поле возможностей. Трудно быть ответственным, если тебе никто не помогает. Но что будет, если Body Shop начнет делать в России нечто большее, чем просто печатать на коробочке мелким кеглем «Не тестируется на животных»?

«Немногие компании в России серьезно инвестировали в создание имиджа „зеленых“ — эту тему игнорируют даже те, кто ставит заботу об окружающей среде и экологической чистоте продуктов в основу позиционирования своего глобального бренда», — замечает генеральный директор ОМ **Александр Шашкин**. И исследование наглядно показывает: почва для таких инвестиций здесь ничуть не менее благодатна, чем на Западе.

Когда Алена Ахмадулина подписывала в бутике «Джуси» свои экосумки, она пыталась выяснить мотивы покупательниц. Мо-

«Экологи слишком много внимания уделяют не очень важным вещам. Проблема энергии куда серьезнее испытаний косметики на кроликах»

тивы были такие: приятно участвовать в добром деле, однако в первую очередь нравятся дизайн и надпись. «Но и в Лондоне тоже никто не будет просто так покупать сумки, чтобы сберечь природу, — говорит дизайнер. — Экологическую тему можно превратить в модное явление и тем самым многих заставить думать».

Морозильники

«ОТВЕТСТВЕННОЕ потребление в России только зарождается, — замечает Наталья Степанюк. — Знакомые консультанты из Великобритании считают, что у нас эта тема станет по-настоящему актуальной лет через 20. Мы же считаем, что через три-пять. Исследование показало, что сейчас ядро группы — 30-летние бездетные с достаточно высоким уровнем дохода.

И со временем проблемы экологии для них станут только более актуальными: у них появятся дети, они начнут стареть, болеть... А внимание к экологическим проблемам породит и внимание к проблемам этическим, как это происходило во всем мире».

Причем, если побудить людей думать, уже в ближайшем будущем сознательные потребители в России могут оказаться даже более сознательными, чем западные. Возможно, российские неопиты будут куда прагматичнее западных, испорченных комплексами «чрезмерно» благополучного общества потребления.

Когда Андрей Павличенков приезжает в гости к друзьям и коллегам в Америку, Дубай или Гонконг, он везде видит кондиционеры, установленные на +16 градусов. «Во всем мире миллиарды гигаوات энергии тратятся на то, чтобы устраивать морозильники, — удивляется он. — Экологи слишком много внимания уделяют не очень важным вещам. Проблема энергии куда серьезнее испытаний косметики на кроликах».

Серьезность энергетических проблем трудно преувеличить: если миллиард китайцев начнет, подобно западным людям, садиться в машину, чтобы проехать расстояние в километр, никакого воздуха не останется. И придется его покупать. Тогда даже дышать будем осознанно. **СФ**

НА ПОЧТИ ЗАМЕРШЕМ РОССИЙСКОМ ДОЛГОВОМ РЫНКЕ — НОВИНКА. ДВЕ КОМПАНИИ УЖЕ ЗАНЯЛИ ДЕНЕГ С ПОМОЩЬЮ БИРЖЕВЫХ ОБЛИГАЦИЙ. ПРАВДА, БУМАГИ, ПОЯВЛЕНИЯ КОТОРЫХ ЖДАЛИ ШЕСТЬ ЛЕТ, ПОКА ИСПОЛЬЗУЮТСЯ СОВСЕМ НЕ ПО НАЗНАЧЕНИЮ. **ТЕКСТ: СЕРГЕЙ КАШИН**

Одолжение по-быстрому



Биржевые облигации — самый свежий «писк» долгового рынка. Пока только две российские компании успели ими воспользоваться. 25 марта «РБК — информационные системы» (РБК-ИС) стала первой компанией, разместившей выпуск биржевых облигаций на 1,5 млрд руб. Уже на следующий день АвтоВАЗ «продал» сразу два выпуска на общую сумму 2 млрд руб.

И РБК-ИС, и АвтоВАЗ разместились очень неплохо для нынешнего застывшего рынка — с существенной переподпиской (то есть желающие приобрести бумаги хотели купить больше, чем могла предложить компания) и по нормальным ставкам. Правда, РБК-ИС пришлось слегка переплатить за первое появление таких облигаций на рынке. Торгуются они (для дебютанта) тоже очень неплохо.

Основное отличие этих бумаг от привычных корпоративных облигаций в том, что предложить их рынку можно значительно быстрее: полностью исключен этап государственной регистрации. При выпуске обычных облигаций он самый затратный — как по деньгам, так и, что важнее, по времени. Заявленная цель нового финансового инструмента — дать компаниям возможность быстро и без проволочек профинансировать свои краткосрочные потребности, закрыть кассовый разрыв или оплатить сезонный рост производства.

Пустые ниши

ПОЯВЛЕНИЮ этой не самой замысловатой бумаги предшествовала многолетняя и достаточно драматичная история. В 1998 году, когда рынок ценных бумаг в России практически перестал существовать, в са-

Несмотря на плохой рынок, первые биржевые облигации неплохо разошлись

мый мощный финансовый инструмент превратился обычный вексель. Векселя тогда выпускали даже «Газпром» и ЛУКОЙЛ. Самым значительным по оборотам вексельный рынок оставался едва ли не до 2005 года. Но с появлением рынка облигаций именно на него потихоньку стала перемещаться активность и эмитентов, и инвесторов. Ведь векселя торговались на неорганизованном, внебиржевом рынке без обязательных стандартов по раскрытию информации. К тому же вексель — бумага в буквальном смысле слова: он не может существовать в электронной форме. На нашем рынке это привело к массовым мошенничествам (хищения, подделки), противостоять которым было слишком дорого. В общем, рынок малопрозрачный, непрестижный и непрогнозируемый в принципе — то есть неприятный как для эмитентов, так и для инвесторов.

Поэтому большинство крупных нефинансовых компаний отказалось от векселей, как только появилась такая возможность. Сейчас вексельный рынок — это рынок в основном банковских векселей (контроль на котором значительно проще из-за достаточно большого количества информации о векселедателях) и небольших нефинансовых компаний, не доросших до «биржевого» размера. Справедливости ради надо сказать, что вместе с нынешним кредитным кризисом на него стали забредать и эмитенты покрупнее — эксперимента ради.

При этом возмужавший рынок облигаций не решает все проблемы компаний-эмитентов. Например, самую большую долю (приблизительно три четверти) развитых финансовых рынков занимают так называемые коммерческие бумаги (commercial papers). Это краткосрочные бумаги —

Задача коммерческих бумаг — заткнуть дыры в краткосрочной ликвидности, «перехватить до полочки». Эту нишу российские корпоративные облигации занять не смогли

их выпускают на срок до года, но в основном на один-три месяца (в Европе) или даже на срок от недели до месяца (в США). Задача та же, что и у российских биржевых облигаций: заткнуть дыры в краткосрочной ликвидности, «перехватить до полочки». Эту нишу российские корпоративные облигации занять не смогли. И в самом деле — если с момента, когда компания задумывается о том, как бы занять денег на рынке, до момента, когда она их получит, проходит несколько месяцев (а так и происходит с корпоративными облигациями), о решении краткосрочных задач речь идти не может. Так недолго и разориться.

Мир облигациям, война векселям

В МЕЖДУНАРОДНОЙ практике коммерческие бумаги больше всего похожи на наш дисконтный (первоначально продающийся со скидкой к номиналу) вексель на предъявителя.

Поэтому, когда идею создания специальных «коротких» коммерческих бумаг, отличающихся от корпоративных облигаций, предложил профессор Финансовой академии **Яков Миркин**, Ассоциация участников вексельного рынка (АУВЕР) написала ее на своих знаменах. Решение предложили простое: допустить векселя на биржу. Но тут коса нашла на камень, которым стала Федеральная комиссия по ценным бумагам (ФКЦБ). **Игорь Костиков**, тогдашний ее глава, был категорически

против (возможно, потому, что вексель — бумага неэмиссионная и потому находится вне ведения комиссии).

Так или иначе, дело дошло до обмена колкостями через прессу. АУВЕР обвиняла ФКЦБ в непрофессионализме, в ответ летели обвинения в желании разрушить рынок. Допуск векселей на биржу, по мнению регулятора, выпустил бы джина (огромные неконтролируемые риски) из бутылки. Ругались года три, но ФКЦБ в итоге взяла верх. К выпуску коммерческих бумаг по ее версии были допущены лишь публичные компании.

Только проверенные бойцы

ДЛЯ СОХРАНЕНИЯ чистоты рядов и недопущения «векселизации» теперь уже ФСФР наложила на эмитентов ряд ограничений, значительно сузив ряды потенциальных участников. Ограничение первое: эмитент должен быть открытым акционерным обществом (ОАО). Это отсекает множество банков (которые существуют в форме ЗАО), все госкомпании и бесчисленное число компаний среднего бизнеса. Но в России со времен приватизации число ОАО все же очень значительно, их несколько десятков тысяч.

Правда, быть ОАО у нас не означает быть публичной компанией в истинном значении этого слова. Поэтому вторым условием ФСФР ограничила круг эмитентов компаниями, прошедшими листинг на любой из

Секрет подписки на «Секрет фирмы»

При подписке на 2008 год карта номиналом \$20 — в подарок!



Дополнительная информация: (8 495) 721 28 82
www.kommersant.ru



реклама



Реорганизация, начавшаяся на АвтоВАЗе после подписания с президентом Renault Карлосом Гоном (слева) стратегического соглашения, подтолкнула председателя совета директоров АвтоВАЗа Сергея Чemezова к новому способу заимствования

мерческих бумаг США, самом старом и развитом, всего 2000 эмитентов.

Кому выгодно

ОТ РАЗРАБОТКИ ФКЦБ поправок в закон о ценных бумагах, которые в 2002 году вводили в оборот новинку, и до выхода на рынок весной 2008 года новый инструмент несколько раз менял название. В конце концов стал биржевой облигацией — ведь торговаться он может только на биржах. Но это не основное отличие от обычных корпоративных облигаций. Самое важное, как уже было сказано, это отсутствие необходимости государственной регистрации. Эмитент биржевых облигаций сможет обойтись вообще без обращения в ФСФР.

По словам Александра Кузнецова, от момента начала подготовки дебютного выпуска корпоративных облигаций до момента размещения проходит не менее трех с половиной месяцев. После размещения до начала торгов нужно еще две-три недели на регистрацию отчета. На подготовку самых первых на рынке биржевых облигаций компании «РБК — информационные системы» ушло около двух месяцев. При этом непосредственно сама процедура присвоения биржей выпуску индивидуального идентификационного номера (которая заменяет регистрацию в ФСФР) занимает, по словам Леонида Саввинова, не более пяти-семи дней. Причем, в отличие от обычных облигаций, можно зарегистрировать сразу несколько выпусков с разными параметрами, а потом размещать их по мере необходимости. Например, РБК-ИС зарегистрировала восемь выпусков — четыре по 1 млрд руб., еще четыре — по 1,5 млрд руб. В этом случае на подготовку уже зарегистрированного выпуска требуется около недели — и это уже гораздо больше похоже на коммерческие бумаги.

фондовых бирж. То есть их акции должны не только торговаться (например, вне списка), но и быть включенными в котировальный список той биржи, которая будет допускать облигации к торгам. Это сразу резко ограничивает число потенциальных эмитентов. Например, в котировальных списках ММВБ — около 70 компаний. По словам директора по листингу и работе с эмитентами Фондовой биржи ММВБ **Леонида Саввинова**, еще 10–15 компаний при желании в эти списки могут попасть без больших усилий. Такой пример уже был. «Аптечная сеть 36,6», самой первой зарегистрировавшая на ФБ ММВБ свои биржевые

облигации, еще осенью прошлого года (до размещения дело не дошло — рынок оказался не готов) специально для этого перевела свои акции в котировальный список «Б». Но даже если учесть все подобные компании, включая и листингованные на РТС, общее число потенциальных эмитентов не превысит сотни. По мнению директора по работе на долгом рынке капитала Альфа-банка **Александра Кузнецова**, организовавшего первое в России размещение биржевых облигаций, количество подобных эмитентов не превышает 60.

Получается, что рынок маловат. Но, с другой стороны, ведь и на рынке ком-

Биржевые облигации на фоне «соседей»

ПАРАМЕТР / ИНСТРУМЕНТ	КОРПОРАТИВНЫЕ ОБЛИГАЦИИ	БИРЖЕВЫЕ ОБЛИГАЦИИ	ВКСЕЛЯ
ОСОБЫЕ ТРЕБОВАНИЯ	НЕ МЕНЕЕ ТРЕХ ЛЕТ СУЩЕСТВОВАНИЯ	НЕ МЕНЕЕ ТРЕХ ЛЕТ СУЩЕСТВОВАНИЯ, АУДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ЗА ДВА ГОДА, АКЦИИ ЭМИТЕНТА В КОТИРОВАЛЬНОМ СПИСКЕ	НЕ ОСОБЫХ ТРЕБОВАНИЙ
ОГРАНИЧЕНИЯ НА ОБЪЕМ ВЫПУСКА	УСТАВНЫЙ КАПИТАЛ ЭМИТЕНТА ИЛИ РАЗМЕР ОБЕСПЕЧЕНИЯ	НЕТ ОГРАНИЧЕНИЙ	НЕТ ОГРАНИЧЕНИЙ
СРОК ЗАИМСТВОВАНИЯ	НЕ ОГРАНИЧЕН	НЕ БОЛЕЕ ОДНОГО ГОДА С ДАТЫ РАЗМЕЩЕНИЯ	НЕ ОГРАНИЧЕН
ПОРЯДОК И МЕСТО РАЗМЕЩЕНИЯ	ОТКРЫТАЯ ИЛИ ЗАКРЫТАЯ ПОДПИСКА, БИРЖЕВОЕ ИЛИ ВНЕБИРЖЕВОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ	ТОЛЬКО ОТКРЫТАЯ ПОДПИСКА НА БИРЖЕ	ТОЛЬКО ВНЕБИРЖЕВОЕ РАЗМЕЩЕНИЕ
СРОК РАЗМЕЩЕНИЯ	ОДИН ГОД С ДАТЫ НАЧАЛА РАЗМЕЩЕНИЯ	ОДИН МЕСЯЦ С ДАТЫ НАЧАЛА РАЗМЕЩЕНИЯ	НЕТ ЗАКОНОДАТЕЛЬНЫХ ОГРАНИЧЕНИЙ
СПЕЦИАЛЬНЫЕ НАЛОГИ И СБОРЫ	ПОШЛИНА ЗА ГОСУДАРСТВЕННУЮ РЕГИСТРАЦИЮ ВЫПУСКА	ОТСУТСТВУЮТ	ОТСУТСТВУЮТ
ЗАТРАТЫ ВРЕМЕНИ НА ПОДГОТОВКУ РАЗМЕЩЕНИЯ	ОТ ДВУХ ДО ТРЕХ С ПОЛОВИНОЙ МЕСЯЦЕВ	ОТ ОДНОЙ НЕДЕЛИ ДО ДВУХ МЕСЯЦЕВ	ОТ ОДНОЙ НЕДЕЛИ ДО ОДНОГО МЕСЯЦА

Экономия времени достигается и за счет того, что требования к объему проспекта эмиссии серьезно снижены. Александр Кузнецов, например, проиллюстрировал это таким образом. Самый толстый проспект эмиссии обычных облигаций, который ему доводилось держать в руках, был толщиной 15 сантиметров. Проспект биржевых облигаций РБК-ИС — ровно в 15 раз тоньше. Впрочем, никто не мешает использовать проспект эмиссии, подготовленный для обычных облигаций, — как и поступил АвтоВАЗ.

У обычных облигаций есть еще одно отличие от биржевых. Все время, пока регистрируется отчет о размещении, покупатели не могут их продать — вторичные торги в это время запрещены. В эти недели у инвестора возникает дополнительный риск, ведь может смениться ситуация на рынке или его собственные потребности, но «выйти в кэш» он не сможет. Поэтому инвесторы требуют надбавку за отсутствие ликвидности, делая заем дороже. У биржевых облигаций нет регистрации отчета — нет и проблемы. Первые размещенные выпуски торговались уже

Пока регистрируется отчет о размещении обычных облигаций, продать их нельзя — вторичные торги в это время запрещены. У биржевых облигаций нет регистрации отчета — нет и проблемы

на следующий день. А Леонид Саввинов говорит, что ММВБ собирается предоставить возможность торговать даже в день размещения.

Что дальше

ЕЩЕ ОДНА интересная деталь: цели привлечения у дебютантов слегка отличаются от целей, для которых биржевые облигации создавались. Например, финансовый директор РБК **Дмитрий Белик** сказал, что на привлеченные деньги его компания собирается в том числе приобрести несколько небольших медиакомпаний. А это инвестиции в развитие вместо подержания краткосрочной ликвидности. Александр Кузнецов считает, что это следствие нынешнего плохого рынка. Но по мере улучшения ситуации биржевые облигации все больше будут использоваться

согласно своему предназначению — будут становиться все «короче», в то время как обычные облигации — все «длиннее», для заимствований на срок три-пять лет.

Уже до конца года, по мнению Леонида Саввинова, на рынок выйдут с биржевыми облигациями еще 5–10 эмитентов — если конъюнктура не подкачает. Представители ФСФР тоже собираются давать новой бумаге «зеленый свет». Регулятор уже пообещал поменять для этого только что установленные правила игры: допустить к биржевым облигациям все компании, которые имеют в листинге облигации, а не акции. А это резко — до 400 участников — расширяет новый рынок.

Большинство комментаторов обещает новой бумаге светлое будущее — и чем лучше будет рынок, тем более светлым оно может оказаться. **сф**

Станьте участником издательского проекта ИД «Коммерсантъ»

Поднимите престиж своей компании и торговой марки

Получите рекламу во всех изданиях ИД «Коммерсантъ»

ВОЙДИТЕ В КНИГУ

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

Коммерсантъ

Более подробную информацию о том, как стать спонсором книг «Ъ» можно получить, направив запрос по адресу: mineva@kommersant.ru, а также по телефонам: 499 943-9108/10/12



ТАМОЖНЯ УСИЛИВАЕТ КОНТРОЛЬ НАД ИМПОРТОМ: ТЕПЕРЬ ПРОВЕРЯЮТ НЕ ТОЛЬКО ИМПОРТЕРОВ, НО И КОНЕЧНЫХ ПОЛУЧАТЕЛЕЙ ТОВАРА. БИЗНЕС ДУМАЕТ, КАК ЖИТЬ ДАЛЬШЕ. текст: **ИВАН МАРЧУК**

Выход из сумрака



Постконтроль в течение года — цена, которую бизнес заплатил, чтобы ускорить прохождение осмотра на границе

Настоящую панику на рынке в мае 2006 года произвела обычная проверка компьютерной компании «Формоза» сотрудниками Федеральной таможенной службы (ФТС). Итог мероприятия был скромным: «Формозе» пришлось доплатить 2 млн руб. за обнаруженные у нее незаконно ввезенные компьютеры. Но дело не в размере претензий: впервые таможня нагрянула в фирму, которая сама ничего не импортировала, а закупала технику на внутреннем рынке. Раньше ФТС переставала интересоваться импортной продукцией после того, как та

пересекала границу. Сейчас за ее дальнейшей судьбой следит специальная служба — таможенная инспекция, которая может в любой момент перепроверить легальность ввоза. Рынок сумел оценить результаты этого контроля. В конце прошлого года проверкам подверглись «Цифроград», «Диксис» и «Связной». Совсем недавно «Эльдорадо» были предъявлены претензии на сумму 14 млрд руб. А владелец «Арбат престижа» **Владимир Некрасов** вообще оказался за решеткой, обвиненный в неуплате налога на сумму 50 млн руб. Инкриминируют бизнесменам одно — серый импорт.

«Я думаю, что это не последние процессы такого рода: таможня взяла твердый курс на усиление контроля», — уверен председатель совета директоров компании «Партнер логистик» **Александр Северилов**. В ближайшем будущем ситуация может ухудшиться. Госдума собирается принять поправки к Таможенному кодексу, втрое продлевающие срок, в течение которого допустимо проведение инспекций, — до трех лет с момента ввоза товара в страну.

Мышка на килограмм
ТАМОЖЕННЫЕ ИНСПЕКЦИИ были созданы с введением нового Таможенного ко-

декса, принятого еще в 2004 году. Но формирование структуры затянулось, так что к реальной работе она приступила только в 2006-м. Учреждение инспекции привело к сокращению таможенного оформления. Раньше таможня могла проверять товар на границе десять суток. Сейчас таможенная очистка проводится максимум за три дня. Но ускорение работы ведомства не главная цель постконтроля. Основная задача — борьба с серым импортом. На самой границе справедливость цены импорта проверяют с помощью системы управления рисками (СУР), которая представляет собой базу данных о минимальной стоимости и других характеристиках товаров. Так, согласно СУР контрольный уровень цен на компьютерные мыши — \$5,5 за 1 кг. Если импортер ввозит продукцию по более низкой цене, то ФТС имеет право задержать груз для тщательной проверки. Причем данные в СУР зачастую недостаточно достоверны: таможня не успевает обновлять ее со скоростью изменения рынка. Чем всячески пользуются серые импортеры.

«Как правило, они работают по следующей схеме, — рассказывает старший юрист компании DLA Piper **Алексей Аронов**. — Товар ввозится неким независимым импортером, который существенно занижает его таможенную стоимость. Далее товар на бумаге несколько раз перепродается по цепочке с участием фирм-однодневок и попадает в итоге к заказчику».

Согласно расчетам **Игоря Белякова**, эксперта по платежному балансу и внешнеэкономическим связям Экономической экспертной группы, доля серого импорта составляла в 2006 году 16,5%, в 2007-м — 10,5%. Эти 10,5% ни много ни мало \$30 млрд.

Три цвета: серый

«СЕРЫЙ ИМПОРТ грозит компании потерей товара и огромными штрафными санкциями, а ее руководству — уголовной ответственностью», — утверждает руководитель практики по таможенному праву и валютному регулированию юридической компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» **Владимир Чикин**.

Согласно КоАП штраф за реализацию и хранение незаконно ввезенных товаров составляет от половины до двух размеров их стоимости. Причем суд может принять решение о конфискации груза. Редкий импортер способен оправиться после таких потерь. А владельцы бизнеса рискуют

Впервые таможня нагрянула в фирму, которая сама ничего не импортировала, а закупала технику на внутреннем рынке

стать фигурантами уголовного дела по статье «Контрабанда» или «Отмывание денег».

Доказать нелегальность продукции в ходе инспекции просто. Иногда бывает достаточно сверить номера грузовой таможенной декларации (ГТД — документа, где содержится вся таможенная информация о грузе) и счета-фактуры. Этот способ позволяет выявить товар, доставленный в Россию под видом другого. Дело в том, что номера ГТД с данными ввозимого товара можно найти в базах данных ФТС, которые незаконно распространяются в свободном доступе. Владельцы контрабанды указывают в своих документах номер чужой ГТД на схожий товар. Понятно, что самим таможенникам проверить по своим базам соответствие номеров декларации и товара не составит труда.

Товар со значительно заниженной стоимостью выявляется иначе. Таможня отслеживает цепочку перепродаж по банковским переводам. Если обнаружится, что российской компании товар продавал офшор, который приобрел его у производителя, то в 99% случаев имеет место серый импорт.

Доказать нелегальность товара сравнительно легко, а вот убедить таможенников в том, что его происхождение установить было невозможно, очень сложно. «Конституционный суд постановил, что компании, приобретающие товар иностранного производства, должны проявлять должную степень осмотрительности и проверять законность ввоза. В противном случае суд должен сделать вывод о вине компании, — поясняет Алексей Аронов. — В суде ссылка на невозможность проверить законность ввоза больше не работает: в октябре прошлого года ФТС издала приказ №1347. Он обязывает таможенные органы предоставлять сведения о выпуске товаров по запросам лиц, осуществляющих оптовую или розничную торговлю иностранной продукцией. Поэтому доказать неосведомленность и избежать ответственности практически невозможно». По его словам, это удастся лишь в редких случаях, когда речь идет о реальных продажах товара, а не мнимых сделках с участием однодневок. Но и тогда приходится доплачивать пошлину.

Превентивная защита

ВСЛЕДСТВИЕ УСИЛЕНИЯ контроля над рынком появилось сразу несколько новых профессий. Компании, занимающиеся юридическим оформлением импорта, начали предлагать абсолютно новые для России услуги — посттаможенный аудит и аутсорсинг внешнеэкономической деятельности (ВЭД).

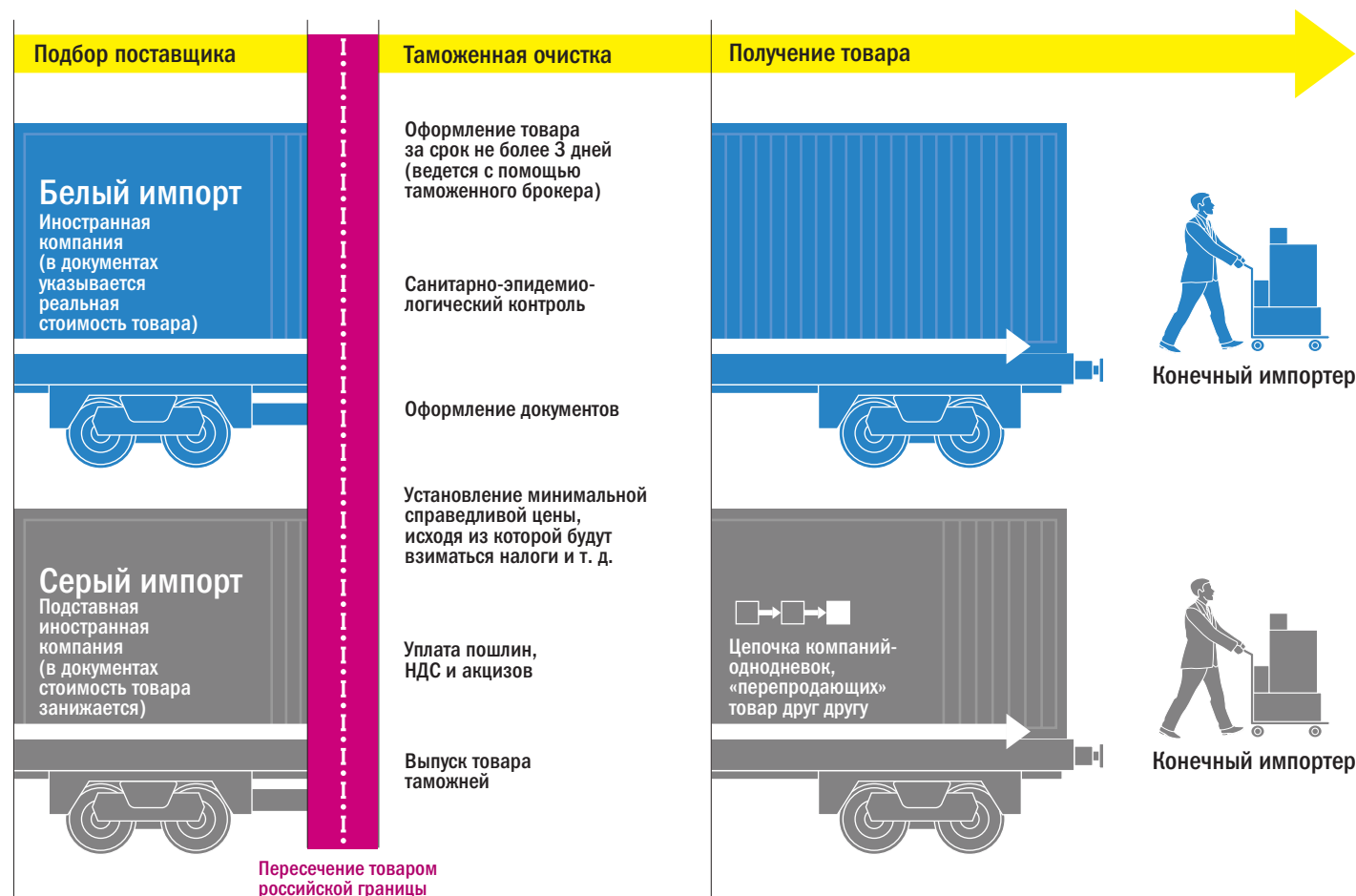
«Даже крупные игроки нередко совершают ошибки в оформлении импортных поставок, — объясняет суть посттаможенного аудита Алексей Аронов, — поэтому им выгоднее переложить ответственность на стороннего специалиста».

Вот наиболее часто допускаемые ошибки компаний: неверное определение таможенной стоимости, неправильное оформление партнерских отношений, неуплата лицензионных платежей ФТС (речь идет о необходимости представлять таможне при импорте аудио- и видеотехники и носителей гарантийные письма о том, что при уплате пошлин импортер заплатит и авторские вознаграждения).

У небольших фирм выявляются и более грубые нарушения. Иногда компании не могут представить ни оригинала, ни копии ГТД. «ВЭД в небольших компаниях часто курирует коммерческий директор, которому не хватает времени разобраться с тонкостями оформления импорта», — говорит директор «Юнитрейда» **Алексей Журинов**. Посттаможенный аудит призван не допускать таких нарушений. Аудитор проверяет правильность заявления таможенной цены, убеждается в наличии всех документов. Согласно стандартному договору он несет материальную ответственность за свои советы и в случае конфликта с ФТС будет представлять компанию в суде. Но при обнаружении серьезных нарушений аудитор вряд ли даст какие-то рекомендации. Нести ответственность за чужие «серые» схемы дураков нет.

Аутсорсинг ВЭД предполагает, что импортом будет заниматься сторонняя компания. Аутсорсер заключает договоры с российским заказчиком и иностранным поставщиком, после чего полностью проводит поставку от своего имени.

Что происходит с товаром на пути к импортеру



«Мы самостоятельно переводим деньги за товар, открываем на себя паспорт импортной сделки, производим операции по таможенной очистке товара и доставляем груз заказчику. Получается, что он полностью избавлен от участия в ВЭД», — утверждает Алексей Журинов. В договорах обязательно указывается ответственность аутсорсера за допущение нарушений при оформлении товаров.

Берут за оказание такой услуги 1–10% стоимости ввозимого груза, поэтому компании-заказчику приходится повышать цену товара, а значит, уступать позиции конкурентам. «Услугами аутсорсинга чаще пользуются те, кто хочет осуществить разовую поставку товара. Для активных импортеров это не выход: таможня требует от них прозрачности и перехода на прямые поставки. Поэтому им целесообразнее содержать своих специалистов», — утверждает Алексей Аронов.

Эти услуги не решают главной проблемы: таможенную инспекцию интересуют давнишние сделки, а не будущие. Юрис-

ты, впрочем, утверждают, что отстаивать свои права в споре с таможней бизнесмены могут, если речь не идет о заведомом криминале. Самый действенный способ решения споров с ФТС — суд. Шансы у юриста достаточно высоки: в 2006 году ФТС проиграла 48,3% таких дел.

«Причины большинства споров с таможней делятся на три группы: таможенная стоимость, классификация товаров и нетарифное регулирование. Выиграть можно, если правильно выстроить защиту», — утверждает Владимир Чикин.

Спор о цене

ЧАЩЕ ВСЕГО ФТС обвиняет предпринимателей в занижении таможенной стоимости товара. Например, частный предприниматель из Пскова **Татьяна Голубева** ввезла в прошлом году партию стеклопакетов, указав таможенную стоимость исходя из цены в инвойсе. «Через три месяца таможня заявила, что мой инвойс не принадлежит заводу-изготовителю, и потребовала доплатить еще 100 тыс. руб. по-

шлины. Новую стоимость они определили на основании цен, указанных импортерами схожего товара. Правда, те ввозили стеклопакеты из Европы, а я — из США», — рассказывает она. В суде Голубева сумела доказать, что ее инвойс выписан известной компанией, давно работающей на рынке. Этого оказалось достаточно для победы.

ФТС рассчитывает таможенную стоимость, по очереди перебирая шесть способов, описанных в законе «О таможенном тарифе»: на основании контракта; по стоимости сделки с идентичными товарами; по стоимости сделки с однородными (похожими) товарами; по методу вычитания (минус расходы); по методу сложения, а также по резервному (таможня рассчитывает цену по собственным данным). На практике споры возникают, так как импортеры предпочитают первый способ, а таможня — шестой.

«Конечно, беспроигрышный вариант — предоставить таможне прайс-лист завода-изготовителя, заверенный печатью торго-

во-промышленной палаты страны, где товар был произведен», — говорит Алексей Журанов. Но в большинстве случаев это просто технически невозможно. Поэтому чаще в суды приносят справки о ситуации на рынке и ссылки на цены других компаний.

Классификация товаров

ВСЕ СУЩЕСТВУЮЩИЕ в мире товары ФТС делит на группы, которые называются товарными номенклатурами (ТН) ВЭД. Чтобы импортные пошлины проще было определять.

Клиент Александра Северилова, занимающийся продажей игрушек, ввез в страну робота весом 220 кг для оформления своего стенда на выставке. Растаможили его как выставочное оборудование. Но, рассудила инспекция, робота правильнее оформить как игрушку. Это означало, что с компании причитается втрое больше, чем она заплатила при ввозе. Убедить таможенников, что дети не играют в игрушки весом два центнера, удалось лишь в суде.

«К таким делам нельзя привлекать экспертизу. В законодательстве содержится ряд принципов классификации товаров. Например, при определении ТН ВЭД нужно использовать то, которое более полно описывает товар, а если такого

нет, то наиболее сходное», — говорит Владимир Чикин.

Если в спорах о классификации экспертиза бессильна, то в делах о нетарифном регулировании она необходима. Просто для ввоза товаров некоторых групп ФТС требует специальных лицензий. Спор возникает, когда оказывается непонятно, относится ввозимый товар к этим группам или нет.

«Мы обслуживали нефтяную компанию, которая ввозила в Россию специальный окислитель», — рассказывает Владимир Чикин. — При взаимодействии с нефтью в скважине он образовывал взрывоопасное вещество. Этот окислитель используется для увеличения размеров скважины». Инспекция решила, что окислитель сам по себе является взрывоопасным веществом и для его ввоза нужно получить лицензию МЭРТ. ФТС выписала штраф и объявила, что конфискует неиспользованные остатки вещества. Компания с помощью экспертиз убедила суд, что в обычных условиях окислитель невзрывоопасен и требования таможни неправомерны.

На свет вслепую

СПОРЫ И СУДЫ с таможней не прекратятся, даже если весь импорт в России станет «белым». Просто у ФТС и бизнеса разные

цели. Таможня хочет собрать максимальное количество денег для бюджета, а бизнес — получить максимум прибыли.

Абсолютная легализация импорта — задача отдаленного будущего. Компании, работающие на насыщенных рынках, не могут позволить себе проигрывать конкурентам в цене, импортируя свои товары легально. Такая ситуация сложилась в отраслях с высокими пошлинами: на рынках игрушек, мебели и техники. «Легализоваться в одиночку невероятно трудно», — констатирует Алексей Аронов. — Игрок сразу же теряет все ценовые преимущества. Гораздо легче выйти из тени тогда, когда та или иная отрасль в результате усиления контроля вынуждена отказаться от «серых» схем». В качестве примера он приводит произведенное в Шереметьеве в 2005 году задержание партии сотовых телефонов на сумму \$100 млн, вследствие чего на рынке начался дефицит, а затем произошло полное «обеление» импорта. Правда, сразу за этим цены на сотовые телефоны поднялись на 20–30%, и темпы роста продаж замедлились. Усиление постконтроля неизбежно приведет к тому, что подобная ситуация повторится на всех рынках. В выигрыше окажется тот, кто будет более подготовлен к новым условиям. ■ СФ

classified

Реклама

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108



- оценка
 - недвижимости
 - бизнеса
 - ущерба (залив, ДТП)
- переоценка осн. средств
- бухгалтерский учет
- регистрация фирм

ЦЕНТР
КОНСАЛТИНГА
И ОЦЕНКИ 2000

774 3250
www.ocenka2000.ru



Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

"Сила знаний,
мудрость решений"

Туманова
Оксана Сергеевна
Адвокат

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.knyazev.ru

т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

юр.услуги

Регистрация, ликвидация фирм 544-7932

Регистрация и перерегистрация юр.лиц т.542-84-64

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры
для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

спроси секрет фирмы



Олег

Москва

Сетевая визитка

Какой веб-сайт нужен средних размеров магазину, в котором будут продаваться CD, DVD и книги? Во сколько он обойдется?

Наиболее оптимальный вариант — создать продвинутый сайт-«визитку», включающий каталог продукции. Размещенная на сайте контактная информация может привлечь в магазин новых посетителей. А заодно он послужит площадкой для продвижения различных маркетинговых программ. Например, на сайте можно разместить информацию о бонусных картах, которые будут выдаваться в магазине, и специальные «личные кабинеты», в которых покупатели смогут узнать о причитающихся им поощрениях.

Как правило, создание такого сайта стоит в пределах 30 тыс. руб. Если вам требуется уникальный дизайн, на разработку «визитки» уйдет от 15 до 20 дней.

Более сложный тип сайта — это интернет-магазин, который выполняет не просто рекламные функции, но и является полноценной торговой площадкой. Однако не следует верить распространенному мифу, будто создать и развивать интернет-магазин проще и дешевле, чем обычный. Конечно, здесь не надо платить за аренду, но есть сложная логистика: одно дело, когда покупатель приходит к вам, другое — когда вы доставляете товар к нему. «Стоимость привлечения покупателей на виртуальную площадку может оказаться значительно выше, чем на реальную, ведь заявить о себе в Сети сегодня весьма непросто, — добавляет руководитель компании ITask Владимир Старков. — Результат же может оказаться слабее, особенно по сравнению с тем, что можно «выжать» из офлайн-магазина, расположенного в месте с высокой проходимостью». Разработка интернет-магазина тоже стоит значительно дороже: цены начинаются от 100 тыс. и порой доходят до 1 млн руб. А на разработку уйдет не меньше месяца.

Александр ПЕТРОВ

Тренинг от пиратов

Заказывал тренинг у одной компании, а недавно узнал, что авторские права на этот курс принадлежат другой фирме. У нас будут проблемы?

На нашем рынке представлено довольно много лицензионных тренинговых программ, например, СПИН, «Структограмма», «Ситуационное руководство», методики Мередита Белбина и др.

У каждой из этих методик на территории России есть свой правообладатель. Но у популярности подобных тренингов есть и негативная сторона: их предлагают (или просто используют раскрученные названия) и другие компании, которые формально не имеют на это права. Контрафактный тренинг, как правило, намного дешевле, чем лицензионный продукт,

а многие заказчики не готовы переплачивать. Правообладателям не нравится терять деньги, и они пытаются бороться с пиратами. В России судебных дел пока не было, но на Западе компании суживали немалые суммы. Вам же как заказчику можно ничего не бояться. По нашим законам, за покупку контрафактного тренинга ничего не грозит так же, как и покупателям пиратских дисков. Другое дело, что качество самого продукта не всегда на высоте. Подробнее об этом — в статье «Заговор тренеров» (СФ №27/2007).

Виталий ЛАНСКОЙ

Лояльность против мошенничества

Есть ощущение, что сотрудники нашего магазина нечисты на руку. Знаете ли способы мошенничества персонала и как с ними бороться?

Специалисты по экономической безопасности выделяют десятки видов мошенничества персонала розничных сетей. Один из самых популярных — пересортица, когда переклеиваются штрихкоды на товарах, в результате чего покупатели переплачивают, а разница в цене оседает в карманах кассиров. Кассир может и вовсе не считать штрихкод с товара (например, незаметно закрыв его пальцем) и поместить его в корзину покупателя, который является его сообщником. Украденные таким образом товары позже реализуются. Случаи, когда содержимое бутылок с дорогим алкоголем выливается в заранее принесенную тару и та-

ким образом выносятся из магазинов, тоже довольно часты. Известны ситуации, когда персонал ворует одежду, переодеваясь и выдавая ее за свою. Грузчики могут сознательно, по предварительной договоренности с водителем, «забыть» какую-то часть товара в грузовике, а затем реализовать. Чтобы эффективно бороться с мошенничеством персонала, не стоит экономить на службе безопасности и оборудовании: системах видеонаблюдения и специализированном ПО. Однако специалисты сходятся в одном: самый действенный способ борьбы с мошенниками — воспитание лояльности и мотивация персонала.

Столкнулись с проблемой в бизнесе? Пожалуйста, направляйте свои вопросы по адресу sf@kommersant.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.

**МОСКВА,
ОТЕЛЬ
HOLIDAY INN
SUSCHEVSKY**

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ И КОМПАНИЯМ, ПЛАНИРУЮЩИМ РАЗВИТИЕ БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ ФРАНЧАЙЗИНГ

Стоимость участия

(цены указаны без НДС)
для компаний-франчайзеров —
14 200 руб.
—
участие с презентацией —
30 000 руб.
—
для прочих участников —
9 000 руб.

Регистрация

(495) 960 3118 (доб. 2047)
conference@kommersant.ru
www.kommersant.ru

III ЕЖЕГОДНЫЙ ФЕСТИВАЛЬ ФРАНШИЗ

24.04.2008

Цель фестиваля

Обсуждение состояния
и перспектив рынка франчай-
зинга, анализ сдерживающих
факторов, поиск эффективных
решений для развития бизнеса
—
Обмен практическим опытом
успешного франчайзинга
—
Смотр лучших предложений
в области франшиз

Программа фестиваля

1 сессия
Обмен опытом, тематические
дискуссии, доклады
и консультации ведущих
экспертов и представителей
успешных франчайзинговых
компаний

2 сессия

Презентация франшиз
Компании-франчайзеры
публично презентуют
собственные предложения
всем участникам фестиваля
и ответят на вопросы
потенциальных партнеров,
заинтересованных
в приобретении
успешного бизнеса
—

**Презентация и прямые
контакты с франчайзером —
это самые эффективные
инструменты для успешного
франчайзинга!**

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

СТАВ ОТЦОМ ДВУХ ДЕВОЧЕК, КНИГОИЗДАТЕЛЬ БИЛЛ АДЛЕР ЗАМЕТИЛ, ЧТО НИ В ЧЕМ НЕ МОЖЕТ ИМ ОТКАЗАТЬ. ИЗ ЭТОГО НАБЛЮДЕНИЯ ОН ПОПЫТАЛСЯ СОЗДАТЬ СТРАТЕГИЮ ВЕДЕНИЯ ПЕРЕГОВОРОВ. **ТЕКСТ: ИВАН МАРЧУК**

Прекратите истерику



Переговоры по-детски
АДЛЕР Б.

М.: ДОБРАЯ КНИГА, 2008
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 232 С.

Если важные переговоры выигрывает другая сторона, оказывая на вас непомерное давление, не стоит стесняться в выборе средств: заплачьте или закатите истерику. Вариант беспронзительный. Взрослые не выносят, когда плачут другие взрослые, и сразу же соглашаются на ваши условия.

С этого совета Билл Адлер начинает свой рассказ о том, как нужно подражать детям, чтобы добиться успеха в деловых переговорах. Другие его рекомендации столь же радикальны: пропускать доводы другой стороны мимо ушей, грозить обратиться к сильным защитникам (которых нет) и давать несбыточные обещания. Всего 45 советов.

Чего явно не хватает в книге, так это подкрепления рекомендаций реальными примерами из бизнеса. Автору интереснее описывать своих и чужих детей, чем предпринимательские будни. При этом выбор взрослых героев не может не вызвать удивления: **Стив Джобс, Ричард Брэнсон, Билл Гейтс и Дональд Трамп**. Если прибавить к ним самого автора, то на этом список упомянутых в книге взрослых героев заканчивается.

Такой выбор персонажей приводит к тому, что читателю трудно представить себя применяющим советы из этой книги. Например, совет «пустить в ход страшную угрозу» Адлер предваряет рассказом о

том, как он завалил свою дочь подарками, когда она в гневе пообещала уйти из дома. Потом он рассказывает, как Дональду Трампу запретили строить на купленной им в Нью-Йорке земле здание, так как оно было выше установленных мэрией нормативов. Трамп пообещал выстроить на этом месте самое уродливое здание в мире. Мэрия в ответ согласовала первоначальный вариант.

Примеры малоубедительны. Хотя бы потому, что ребенку можно было бы не покупать лишнюю игрушку, а, наоборот, хорошенько наказать. Да если бы с мэрией разговаривал не Трамп, а человек с фамилией попроще, решение могло бы быть совсем не в его пользу.

Адлер сам понимает некоторую слабость своей стратегии, поэтому периодически делает оговорку, что во всем и всегда подражать детям не стоит. Истерику, например, он сравнивает с ядерной бомбой, которую берегут исключительно на случай неминуемого поражения. В другой главе автор честно предупреждает, что «затягивать

переговоры с помощью постоянного переспрашивания и нытья можно бесконечно долго, но это неминуемо скажется на вашей репутации».

Иногда Адлера заносит слишком сильно в сторону от основной темы книги. Размышляя, почему взрослые всегда покупают лимонад у детей, он делает разумный вывод: «Потому что они милые и всем нравятся». От дальнейшего вывода автора явно пахнет нафталином: люди, производящие хорошее впечатление, имеют больше шансов на успех. Улучшать же имидж он советует благотворительностью и участием в социальных проектах, при этом деликатно умалчивая, как это должно помочь в переговорах. Очевидно, автор сам плохо представляет, как во время обсуждения контракта кто-нибудь произносит: «Дайте нам скидку, потому что мы поддерживаем детский спорт». Отсюда проистекает главный недостаток всей стратегии «детских переговоров»: большинство описанных методов работают только при общении с любящими родителями. Однако отношения в бизнесе не только с конкурентами, но и с партнерами очень далеки от семейных. Так что перед тем как закатить истерику на переговорах, стоит сначала хорошенько подумать. **СФ**



партнер рубрики

ФЕЛИКС®

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

КАБИНЕТ

66

Вот так номер

Российские мебельщики готовы взяться за оснащение отелей любой звездности

68

«Мане дует в ухо»

Глава «Бюро-Объект» Карина Арутюнова-Грабински делится секретами мебельного консалтинга

70

Господин шредер

Даже фирме с персоналом 10–15 человек сегодня не обойтись без уничтожителя документов



ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

Российские мебельные компании готовы братья за оснащение отелей любого уровня. Правда, пока отечественная мебель востребована в основном в сегменте трех- и четырехзвездных отелей.

Вот так номер

текст: ольга карпова



Мебель для гостиниц должна быть похожа на домашнюю, но иметь куда больший запас прочности

Развитию гостиничного бизнеса, а значит и рынка мебели для гостиниц способствует несколько факторов: рост туризма, как внешнего, так и внутреннего, и стабильная экономическая ситуация. Индустрия гостеприимства активно развивается практически во всех регионах страны. Повсеместно открываются новые и модернизируются ранее построенные отели. Россия сейчас на пороге настоящего гостиничного бума.

Один регион, где этот бум гарантирован, всем хорошо известен — Краснодарский край. По данным компании «Феликс», рынок офисной мебели этого региона в ближайшие годы вырастет примерно в пять-шесть раз, а рынок гостиничной мебели — не менее чем в семь-восемь раз. Согласно концепции федеральной целевой программы «Развитие города Сочи как горноклиматического курорта» предполагается построить отели класса «3, 4 и 5 звезд» суммарной емкостью свыше 25 тыс. номеров.

Система классификации гостиниц и других объектов размещения на территории России утверждена Федеральным агентством по туризму. В документе есть и рекомендации по оснащению номерного фонда мебелью. В них говорится о минималь-

Отели международных гостиничных цепочек приходят в Россию со своими поставщиками, отлаженными каналами поставок и редко становятся клиентами российских мебельных фирм

ной комплектации номеров для отелей разных категорий. А вот требования к техническим характеристикам мебели содержатся во внутренней документации гостиниц и сетей.

В ней детально прописаны требования к материалам, из которых должна быть изготовлена мебель. На основании этой документации выносится решение о том, соответствует ли мебель конкретного производителя предпочтениям оператора или сети.

Чувствуйте себя

как в гостях | Минимальный набор мебели для гостиниц — кровать, тумбочка и шкаф, похожие на домашние. Но поскольку отношение к мебели в гостинице не столь бережное, как дома, приобретать обычную домашнюю мебель для оснащения номерного фонда нельзя. В конструкции и материалах профессиональной мебели изначально заложена большая устойчивость к внешним воздействиям. Например, при изготовлении кроватей для гостиниц часто используется металлокаркас. Распространенный вариант — бокс-кро-

вать, когда каркас имеет выступающий бортик для лучшей фиксации матраса. К матрасам тоже есть свое требование — усиленный блок пружин. Прикроватная панель в гостиничных номерах крепится к стене. В нее можно вмонтировать радио, светильник и выключатель верхнего света.

Силовые сочленения (места, в которых горизонтальные панели стыкуются с вертикальными) соединяются специальными стяжками, позволяющими многократно собирать и разбирать мебель. А поверхности столов и тумбочек изготавливаются из качественной ламинированной ДСП с влаго-, термо- и вандалоустойчивым покрытием, которое не способно разрезать крепкие алкогольные напитки (агрессивные жидкости, как их называют мебельщики). Кроме того, у наиболее уязвимых частей горизонтальных поверхностей обязательна защитная ПВХ-кромка толщиной 2 мм.

Гостиничная мебель должна соответствовать и требованиям служб хаускипинга. Например, кровать может подниматься к стене и фиксировать-

ся в этом положении, — это сильно облегчает уборку. Возможно также использование каркасного матраса на колесах.

Идеальным материалом для мебели в гостинице класса «3–4 звезды» является ламинированная ДСП. «Этот материал дешевле натурального дерева, но превосходит его по потребительским качествам и дизайнерским возможностям, — рассказывает **Наталья Бебик**, коммерческий директор компании «Феликс». — Например, мы используем в коллекциях гостиничной мебели ламинированную ДСП с тиснением «шагреньевая кожа». На таком покрытии не остается царапин, оно устойчиво к воздействию влаги. В номер можно поставить мебель и из МДФ. Она также прочна и при этом очень красива, поскольку ее кромки, обработанные по технологии „постформинг“, позволяют создавать оригинальные по дизайну модели».

Мебель для отелей пяти- и четырехзвездных отелей высшего ценового уровня, как правило, выполняется из более дорогих материалов: шпона, массива, шпонированной ДСП и т. д. Как и изделия из ламинированной ДСП, она должна соответствовать специфическим требованиям к гостиничной мебели: быть стойкой к механическим воздействиям, пожаро- и влагоустойчивой. Компания «Феликс» использует в своих коллекциях гостиничной мебели специальные пропитки и лаки, которые позволяют повысить практичность натуральных материалов. Например, лаки ультрафиолетового отверждения не испаряются (испаряемость обычных лаков достигает 80%) и помогают сохранить поверхность мебели на долгие годы в целости и сохранности.

Покупателям, меблирующим гостиницу, стоит обращать внимание на срок гарантийного и послегарантийного

обслуживания, а также возможность быстрой замены любого вышедшего из строя элемента мебели.

Дотянуться

до звезд | «Трудностей при выборе компании-поставщика мебели у нас не было, так как рынок развит и предложений было много, — рассказывает **Алла Карпова**, руководитель департамента обслуживания номерного фонда сети Maxima Hotels. — В итоге мы выбрали мебель российского производства и не прогадали. Она удобна, практична и нравится нашим гостям».

По данным компании «Феликс», 90% российских отельеров отдают предпочтение отечественной продукции. Среди коллекций гостиничной мебели российских фабрик есть мебель разных стиливых направлений. Каждая коллекция обычно представлена в нескольких цветовых решениях.

В «Феликсе» для гостиниц класса «3–4 звезды» разработаны коллекции «Виктория», «Сильвия», «Флоренция» (от 23,5 тыс. до 49 тыс. руб.) из ламинированной ДСП с тиснением «шагреньевая кожа», а также «Сильвия-люкс» (от 45 тыс. руб.). Для номеров «люкс» и апартаментов гостиниц уровня «5 звезд» — «Венеция» (от 80 тыс. руб.), «Глория» (от 86 тыс. руб.) и «Версаль» (от 11 тыс. руб.), с применением шпона и массива.

В компании «Камбио» две коллекции гостиничной мебели: Holiday, где поверхности покрыты термоустойчивым антибликовым ламинатом, и Selena с возможностью двух вариантов отделки — натуральным шпоном и эмалью по технологии High Gloss. Selena обойдется от 107 тыс. руб., цена на комплектацию одноместного номера мебелью из коллекции Holiday значительно ниже — 30,8 тыс. руб. Две коллекции гостиничной

Наталья Бебик,

коммерческий директор компании «Феликс»:

— Фаворитом в секторе гостиничной мебели по-прежнему остается мебель в теплых неброских тонах, например под орех. В последнее время гостиничные номера часто оформляют в подчеркнuto светлой гамме. Что касается моды на стиль, то интерьер дорогих отелей как правило решается в классическом стиле, хотя сегодня популярностью пользуется и модерн. Маленькие отели большее внимание уделяют созданию домашнего уюта, чем веяниям моды.

Мебель для гостиницы должна соответствовать целому ряду критериев: экологичность, прочность, безопасность, пожаростойкость, трансформируемость и ремонтпригодность. Модельный ряд коллекции для отеля класса «5 звезд» должен быть достаточно большим, чтобы в едином стиле можно было оборудовать и спальную комнату, и гостиную, и кабинет, и прихожую.

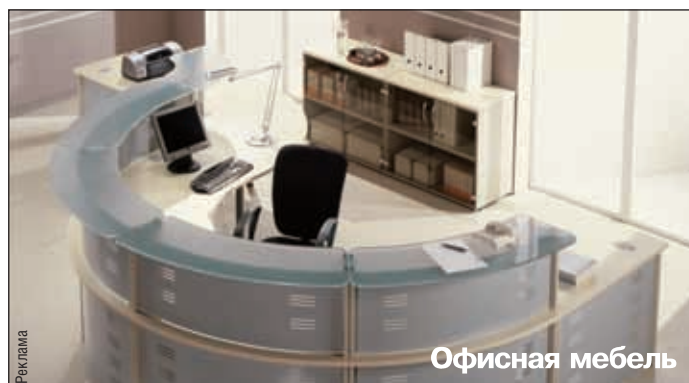
Для заказчика очень удобно, если поставщик мебели берет на себя оформить номер под ключ. Тогда текстиль, ковровые покрытия, шторы, освещение и даже постеры на стенах будут выполнены в одном стиле. Именно поэтому компания «Феликс» выступила инициатором создания гостиничного пула «„Феликс“ и партнеры: комплексное оснащение гостиницы».

Выбирая поставщика мебели, следует обратить внимание, насколько широк спектр ее послепродажного обслуживания. Серьезные производители предлагают доставку, сборку, профилактический осмотр, возможность дальнейшей комплектации, услуги краснодеревщика и реставрационные работы.

мебели предлагает и комбинат «Сторосс»: «Гранд» (минимальная комплектация от 55 тыс. руб.) и «Венеция» (от 20 тыс. руб.). Все предметы классической мебели «Гранд» отделаны декоративным профилем из массива бука.

Отели международных гостиничных цепочек приходят в Россию со своими поставщиками, налаженными каналами поставок мебели и редко становятся клиентами российских фирм. Это связано с тем,

что требования к гостиничной мебели со стороны сетей более высоки и более систематизированы. Лучше всего им отвечает мебель итальянских фабрик. Сектор производства для объектов индустрии гостеприимства в Италии изобилует разными предложениями, вплоть до производства самых мелких деталей, и поэтому производитель всегда может найти нужный элемент и использовать его для создания своих коллекций. **сф**



Офисная мебель

спмбель
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ

www.spmebel.ru
(495) 725-47-57

Мало сделать ремонт в офисе и купить новую мебель — сотрудники должны уметь правильно пользоваться предметами обстановки. О том, как этого добиться с помощью мебельного консалтинга, рассказала **Карина Арутюнова-Грабински**, генеральный директор компании «Бюро-Объект».

«Мане дует в ухо»

текст: ольга карпова



«Секрет фирмы»: Разве нельзя просто сделать ремонт, поменять мебель — и начать работу?

Карина Арутюнова-Грабински: В западных компаниях так и происходит. Сотрудники сидят так, как их посадили. У нас же в 90% случаев после ухода мебельщиков начинается тихий саботаж. Оказывается, что Мане дует в ухо, а Васино лицо вообще никто не хочет видеть. Поэтому начинается массовая пересадка и растаскивание мебели. А мебель должна стоять так, как ее поставили профессионалы, только тогда она «работает».

СФ: А если с точки зрения мебельной науки все правильно, но человеку элементарно неудобно?

КАГ: Нет, это скорее момент психологического неприятия. Есть же целое направление в менеджменте — управление изменениями. Сотрудников нужно постепенно готовить к тому, что их ждет после ремонта, пройти по отделам, узнать, чего люди ждут. К примеру, человек работает с клиентами, у него есть стул для

посетителей. Мы предлагаем заменить его небольшой тумбой на колесах, на которой также можно сидеть. После того как клиент ушел, ее можно задвинуть под стол и оградить себя от ненужного общения с коллегой, который вечно ко всем подсаживается поговорить.

Если сказать человеку, что у него уберут этот стул, он почувствует себя ущемленным. Надо объяснять это решение иначе: теперь ты сам можешь управлять своим общением. Это воспринимается совершенно по-другому.

СФ: То есть консалтинг нужен только на начальном этапе?

КАГ: Нет, нас часто просят о консультации и после сдачи проекта. Недавно позвонили из офиса одной крупной радиостанции. Мы посадили двух сотрудников друг напротив друга, между столами установили настольный экран. Они столы разъединили, одному достался экран, другому — ничего. Да еще и всем входящим были видны из-под стола ноги этого сотрудника.

Мы, конечно, можем повлиять на ситуацию, рассказать, почему сделано так, а не иначе, объяснить преимущества именно такого решения. Но важна и позиция руководства компании. Нужно доб-

Нужно доброжелательно, но твердо попросить сотрудников ничего не трогать хотя бы месяц—два после того, как в офисе произошли перемены

рожелательно, но твердо попросить сотрудников ничего не трогать хотя бы месяц—два после того, как в офисе произошли перемены. Постепенно люди привыкают и начинают ценить удобство новых решений.

СФ: А какие предметы мебели больше других нуждаются в «инструкции по применению»?

КАГ: Прежде всего кресла. Зачем сотруднику кресло за 450 евро, если он не умеет его правильно настроить под себя? Дорогие модели кресел имеют очень большой угол раскрытия, человек может принять практически лежащее положе-

ние, если научить его пользоваться всеми возможностями.

В последнее время мы отказываемся от тумбочек с выдвижными ящиками. Как правило, там лежат туфли, чашки и бутерброды вперемешку. Найти среди этого набора нужную бумагу практически невозможно. Лучшее решение — высокая тумба-стеллаж с полками для папок. Класть в нее всякий хлам просто неудобно. То есть мебель может быть прекрасным инструментом повышения эффективности труда сотрудников. Хорошая мебель — как хороший станок, если уметь ею правильно пользоваться. **СФ**

Евгений Гусаков,

генеральный директор компании Pronto-Office:

— Консалтинг — это проектирование офиса с точки зрения эффективности рабочих процессов и использования рабочего времени. Например, в советских учреждениях стеллажи с документами стояли в пяти метрах от рабочих мест. За год ходьба за нужными бумажками выливалась в неделю потерянного рабочего времени. Это без учета «разговоров ни о чем», которые неизбежны, когда люди хаотично бродят. Современные работодатели такого позволить не могут, поэтому консалтинг становится все более востребован.

Большим растущим компаниям консалтинг необходим уже на этапе выбора помещения. Обойтись без профессионального предварительного анализа помещения может только компания численностью до 70 человек.

От количества сотрудников, специфики работы компании, взаимодействия отделов зависит и будущая структура офиса. Например, под отдел отвели 100 кв. м, а надо было как минимум 150. Когда люди спохватываются, оказывается, что ближайшее свободное помещение — на другом конце офиса. Выхода два. Либо «уплотняться» на этой площади, либо отсаживать часть людей в свободное помещение с вытекающей отсюда суетой и беготней. В обоих случаях работа становится неэффективной. Профессионал в состоянии эту ситуацию просчитать заранее и не допустить.



ФЕЛИКС®

КАЧЕСТВО В ДЕТАЛЯХ

Компания «ФЕЛИКС» — крупнейший производитель и поставщик мебели в России, работающий на рынке с 1991 года

Наш принцип — качество во всем. Неизменно высокий уровень качества достигается благодаря вниманию к деталям и тщательному контролю на всех этапах производства мебели и обслуживания клиентов

Международный
сертификат
ISO-9001-2001



Сертификат
Госстаннадзора РФ



Золотой Знак качества
«Российская Марка»



Диплом Всероссийского
конкурса «Бизнес со
знаком +. Мебельная
промышленность» —
«Оптимальное соотношение
цены и качества»



реклама

МИР ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЬ САЛОНОВ:
(495) 933-77-77 (многокан.); www.felix.ru

По вопросам качества обслуживания вы можете обращаться в приемную генерального директора Компании «ФЕЛИКС» по тел.: (495) 771-60-87

Даже маленькой компании с персоналом 10–15 человек сегодня не обойтись без уничтожителя документов.

Господин шредер

текст: ольга карпова

Обезопасить компанию от утечки конфиденциальной информации, а заодно и сэкономить на вывозе мусора поможет шредер — устройство для уничтожения бумаг. Разным компаниям, в зависимости от количества сотрудников, размера документооборота и уровня секретности уничтожаемых бумаг нужна «своя» модель шредера, а иногда и несколько разных моделей.



На смену привычным корзинам для мусора идут высокопроизводительные «убийцы бумаг»

«Объем рынка офисного оборудования (шредеры, брошюровщики, ламинаторы), по нашим оценкам, составил в 2007 году \$45 млн,— рассказывает **Борис Белов**, продакт-менеджер компании „Бюрократ“,— и в ближайшие два года будет только расти. Этому способствует распространение такого понятия, как „офисная культура“». Основные брэнды на рынке шредеров — Fellowes, HSM, Piranha, Kobra, BURO, Rexel.

Виды

и подвиды | Разные модели шредеров отличаются такими параметрами, как объем корзины для приема переработанной бумаги, виды уничтожаемого мусора. Некоторые модели оснащены также приемником для переработки кредитных карт и CD/DVD-дисков.

В первую очередь при покупке стоит интересоваться такими характеристиками, как производительность (количество одновременно уничтожаемых листов) и степень секретности бумаг, уничтожение которых можно поручить аппарату.

Секретные

материалы | У каждой модели шредера своя степень секретности (всего их шесть). От нее зависит, как именно режется бумага. В моделях перво-

го-второго (невысокая секретность) предусмотрена продольная резка — бумага режется «в лапшу» по всей длине. Аппараты с более высоким показателем секретности режут бумагу и вдоль, и поперек, осуществляя так называемую перекрестную резку. Кстати, отходы при таком типе резки занимают в пять раз меньший объем.

Аппараты первого уровня секретности режут документы на полоски шириной до 12 мм. При желании уничтоженный документ можно восстановить, собрав его, как пазл, поэтому шредер минимальной секретности решает только проблему более удобной утилизации мусора.

Уничтожители второго уровня «шинкуют» бумагу на полоски в два раза уже. Рекомендуются они для переработки внутренней переписки, текущих ежедневных документов.

Шредеры третьего и четвертого уровня секретности можно использовать для уничтожения конфиденциальной и секретной документации (размер фрагментов — 2 x 80 мм и 2 x 15 мм). «Восстановить содержимое документа, уничтоженного на шредере третьей степени, можно только за очень большие деньги»,— рассказывает брэнд-менеджер компании Fellowes **Анна Юрзина**.

Документы с грифом «Совершенно секретно» уничтожаются на shreddерах пятого класса. Машины же последнего, шестого, используются для нужд банков и поставляются под определенным заказчиком. То, что попадает в корзину после переработки на этих аппаратах, Анна Юрзина сравнивает с «пылью и пеплом».

Чем выше секретность, тем ниже производительность shreddера. Это легко объяснить: чем мельче кусочки, на которые аппарат режет бумагу, тем меньшее листов он в состоянии переработать за один раз.

На любой

размер | Практически у всех производителей в линейке shreddеров есть аппараты для работы с разным объемом документов. «Существуют shreddеры персональные, коллективные и профессиональные, — рассказывает **Светлана Ювченко**, директор по маркетингу компании ACCO Brands. — Коллективные приобретаются в расчете на отдел или небольшую фирму, а профессиональные — для уничтожения документов в большом объеме».

Для фирмы численностью 15–20 сотрудников в компании Fellowes оптимальной называют модели уничтожителя SB-89Ci и SB-99Ci стоимостью 14–16 тыс. руб. (одновременная загрузка 8 и 14 листов соот-

ветственно). При контакте руки с зоной подачи бумаги уничтожитель мгновенно прекращает работу.

ACCO Brands в этой категории предлагает shreddеры марки Rexel, серия Mercury. В линейке семь моделей второй и третьей степеней секретности стоимостью от 13 тыс. руб. В линейке уничтожителей Alligator от Profi Office четыре модели shreddера (загрузка от 5 до 13 листов). Различаются они степенью секретности, цена — 8–9 тыс. руб.

Компания «Бюрократ» для небольших и средних офисов предлагает модель BU-C968 (четвертый класс секретности, загрузка — 10 листов). Модель имеет отдельный приемник для уничтожения CD-дисков и кредитных карт, а также функцию автоматического отключения при перегреве двигателя. Стоимость — 4700 руб.

Загрузка shreddеров, предназначенных для работы в организациях с большим объемом документов, — от 13 до 29 листов. У Fellowes в эти параметры вписывается модель C-480Sx. Аппарат идеально подходит для уничтожения ежедневных документов в большом объеме — до 20 тыс. листов в день. Его стоимость — 62,5 тыс. руб.

ACCO Brands предлагает модель Auto+ (126 тыс. руб.).

Какой бы крупной ни была компания, она состоит из структурных подразделений. Удобнее оснастить каждый отдел своим shreddером, и тогда большая машина не нужна”

Это профессиональный уничтожитель бумаг на 500 листов.

Впрочем, для больших офисов возможно и другое решение проблемы. «Какой бы крупной ни была компания, она состоит из отделов, структурных подразделений, — размышляет **Евгения Мироненко**, руководитель PR-службы компании „Комус“. — Удобнее оснастить каждый отдел своим уничтожителем, и тогда большая машина будет не нужна».

Дополнительные

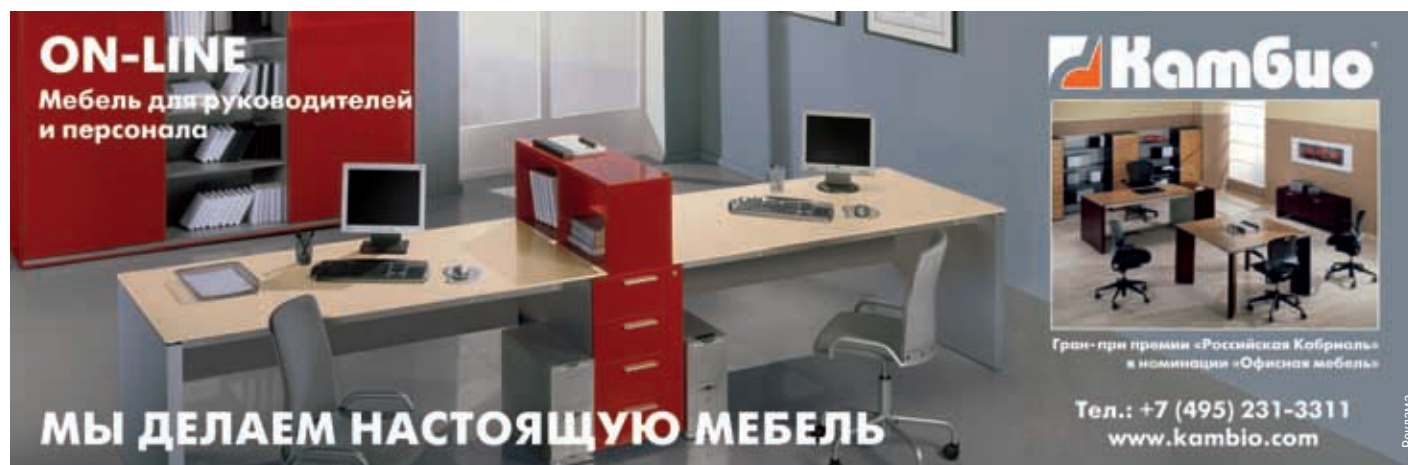
функции | Принцип работы shreddеров довольно прост: аппарат автоматически включается при поступлении бумаги в приемник и отключается по завершении задачи. То, что когда-то было новаторством — выдвижная корзина для удобства утилизации отходов, колеса для большей мобильности, возможность переработки степлерных скоб — стало нормой для большинства моделей.

Однако производители постоянно работают над увеличением возможностей аппарата,

доводя до совершенства те или иные функции. Так, Fellowes с начала этого года оснащает свои модели технологией 100% JamProof, которая полностью исключает вероятность затора бумаги. Электронная система оценит толщину вложенной стопки бумаги, и если та незначительно превышает норму, shreddер ее переработает. При загрузке значительно большего, чем положено, количества листов аппарат просто не включится.

Разработчики shreddеров серии Alligator за счет установки режущего механизма на шумопоглощающий амортизатор добились минимального уровня шума. Теперь во время работы аппарата слышен только шелест разрезаемой бумаги. А расход энергии у этих уничтожителей в режиме Stand by равен нулю.

Вполне вероятно, что звание «самый тихий», «самый безопасный» или «самый вместительный shreddер» для кого-то из покупателей станет главным аргументом при покупке. **СФ**



ON-LINE
Мебель для руководителей и персонала

КамБио

Гран-при премии «Российская Кобриналь» в номинации «Офисная мебель»

МЫ ДЕЛАЕМ НАСТОЯЩУЮ МЕБЕЛЬ

Тел.: +7 (495) 231-3311
www.kambio.com

Реклама

07-12 2008

информация

о подписке



Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ».

Не боимся главного.

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть».

Все в нашей власти.

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

ДЕНЬГИ

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги».

Все за наши деньги.

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

Секрет фирмы

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Не скрываем секрет фирмы.

Только реальные примеры.



Ежемесячный гляцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

Пааехали!

Автомобиль в России – больше, чем средство передвижения.

Weekend

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend».

Пособие по выходным.

Журнал о культуре отдыха.

CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал.

Журнал модных провокаций.

Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей.

Спецпредложения

При оплате подписки через редакцию до **15.05.08** скидка до **10%**

Коммерсантъ+
уникальная возможность подписаться на несколько изданий по **льготной цене**

Коммерсантъ+ Бизнес
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Лидер
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Комплекс
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Стандарт
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Коммерсантъ+ Актив
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Базис
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Подписка через редакцию

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; через любое отделение Сбербанка РФ (квитанция прилагается); безналичный расчет; по подписным скретч-картам.

Доставка изданий по Москве — почтой или курьером; в Мос. обл. — почтой; в другие регионы РФ — заказной бандеролью.

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию по e-mail: podpiska@kommersant.ru или факсу: (495) 721-90-77;

для юридических лиц

оформите счет на оплату для юридических лиц: по телефонам 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82; на сайте www.kommersant.ru в разделе «Подписка».

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

Стоимость подписки на второе полугодие 2008 года (6 месяцев)

	Москва, Мос. обл.	Регионы
КОММЕРСАНТЬ	1993,20	—
КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ	503,58	980,76
КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ	691,02	1169,52
КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ	630,30	1147,08
КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ	448,14	563,64
КОММЕРСАНТЬ WEEKEND	687,72	—
CITIZEN K (3А 2 НОМЕРА)	220	259,6
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС	3479,52	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР	3323,76	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ	2923,80	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ	1636,14	2158,20
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС	1080,42	1607,10
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС	1480,38	1933,80

Цены в рублях с учетом НДС действительны при оплате подписки до 15.05.08.

Подписной купон
срок подписки с 1 июля
по 31 декабря 2008 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Домкорп.стр.

Кв.офис

Код подъезда

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ курьер
- ☐ почта (до почтового ящика)
- ☐ почта (заказная бандероль)

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

Извещение

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО
Расчетный счет 40702810338040116270
Корреспондентский счет 30101810400000000225
БИК 044525225, ОКПО 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефонe-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

Квитанция

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО
Расчетный счет 40702810338040116270
Корреспондентский счет 30101810400000000225
БИК 044525225, ОКПО 99607167

Плательщик

Адрес (с индексом)

Телефонe-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

принципы

Тимофея Бокарева

Президент холдинга **Next Media Group** в студенческие годы управлял сухогрузом. Не за штурвалом — он управлял перевозками **грузов в Азию** и обратно. Сейчас ему 36, и его самое большое **удовольствие** — придумывать бизнесы в сфере новых технологий.

Есть потребность быть пионером, новатором. В свое время я одним из первых создавал рынок рекламы в Рунете, потом — мобильный маркетинг, потом интерактив в традиционных медиа. Мы первыми стали продавать скачиваемые игры для мобильных телефонов. Сейчас то же самое происходит с мобильным видео. Все это выросло в набор бизнесов, которые дружат и дополняют друг друга.

Кому-то важна стабильность: окунулся в свое направление, стал экспертом и до конца дней защищаешь свои позиции. Я не боюсь бросать то, с чего начал, и создавать бизнес с нуля.

Во всех своих бизнесах в момент их формирования и первоначального развития я был экспертом, но теперь себя таковым не считаю. Отхожу от оперативного управления, занимаюсь стратегией, прорабатываю новые направления. А бизнесы остались, работают.

Болею играми. Это серьезный пласт культуры, но на эту тему крайне мало музеев, нет программ образования... Хотя в рекламе повсюду начинает использоваться *advergaming*, и даже в такой консервативной сфере, как образование, все чаще рассматриваются *edutainment*-форматы.

Бизнес у нас не столь капиталоемкий и к тому же прибыльный. Можно развиваться на собственные средства. Но про инвесторов тоже не забываем: есть проекты, которые нуждаются в дополнительном финансировании.

Идеи нужно уметь не только генерировать, но и продавать. Для реализации любого проекта необходима поддержка как изнутри (сотрудники), так и снаружи (клиенты, инвесторы, партнеры). Первые лица компаний открыты всему новому. Надо только убедить, что им это надо. Сложнее на уровне мидл-менеджмента, который боится сделать ошибку и пострадать за проявление инициативы.



Интернет давно не мыльный пузырь. Здесь реальные деньги. Ведь у «Яндекса» не просто гигантская капитализация, они кучу денег зарабатывают каждый день. Или «Мамба» с ее микроплатежами — другая бизнес-модель, а рентабельность тоже высокая.

Ломоносов дошел до Москвы и стал тем, кем стал. А сколько талантов не дошли и никем не стали? Новые технологии снизили порог входа в медиа, дали доступ к аудитории. Сегодня каждый может создать свое СМИ.

Традиционный путь в СМИ — через университеты, карьеру — это длинная цепочка плюс много факторов. Талантов пробивается примерно 20%. В интернете горлышко шире где-то на 60%, и рождение звезд вроде Налича честнее и прозрачнее.

Человеческий фактор важен и на заводе. Но там рутинные операции. А у нас 95% успеха завязано на людях. Если кто-то уходит — бизнес может лихорадить, пока в полную силу не заработает смена.

Моя мотивация — вносить свой вклад в социум. Быть не просто машинкой по зарабатыванию денег, а первооткрывателем. И приносить пользу. Например, находить таланты и направлять их в нужное русло.

В любом проекте должна быть коммерческая составляющая. Он должен хотя бы сам кормить себя, а в идеале — давать хорошую прибыль. Это не должно быть просто приятное хобби.

Конечно, оставлять дочь один на один с интернетом страшно. Одни баннеры чего стоят. А представьте, что выдадут наши поисковики на невинный запрос «девочки» или «киска»?

Вот, кстати, пустая ниша: у нас крайне мало хороших детских сайтов. Причем нужен не просто портал, а комплексная программа по созданию детского интернета. **СФ** записал **Владимир Гендлин**

читайте в следующем номере

(в продаже с 21 апреля)

частная практика

«Аптечная сеть 36,6» изменила стратегию. Интенсивный рост за счет M&A оказался для компании слишком обременительным

идеи

Какие бизнесы умрут и какие появятся через двадцать лет? «Секрет фирмы» передает репортаж из будущего

лаборатория

Западное бизнес-образование можно получить и в России, в школе, которая вот уже 18 лет нарушает практически все местные образовательные традиции

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

Секрет фирмы



Chevrolet дарит год спокойного сна

КАСКО
в подарок



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

Реклама. Товар сертифицирован.

Можете не волноваться за сохранность вашего нового вседорожника — универсального Chevrolet Captiva. С 1 апреля по 30 июня Chevrolet, иностранный автомобильный бренд №1 в России в 2007 году*, дарит добровольное страхование КАСКО каждому покупателю автомобиля Captiva, Lacetti, Spark, Aveo (в кузове седан), Rezzo или Epica. Можете спать спокойно: теперь вам не о чем беспокоиться.



www.chevrolet.ru

Горячая линия: 8 800 200 0076



Spark



Aveo



Lacetti sedan



Lacetti hatchback



Lacetti wagon



Rezzo



Epica



Программа автокредитования GM Finance. Подробности на горячей линии Chevrolet: 8 800 200 0076
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998 г.

Предложение действительно на 1 годовой период страхования в ОСАО «Ингосстрах» с условием покрытия покупателем за свой счет материального ущерба, причиненного автомобилю, в размере до 12 999 руб. Специальное предложение действительно на Chevrolet Spark, Aveo (только в кузове седан), Lacetti, Rezzo, Epica, Captiva, приобретенные у официального дилера Chevrolet в период с 02.04.08 по 30.06.08. КАСКО в подарок означает, что страхователю, уплатившему страховую премию по договору страхования, соответствующему условиям страховой программы «Дженерал моторс», предоставляется денежная компенсация от стоимости автомобиля в размере такой страховой премии. ОСАО «Ингосстрах». Лицензия Росстрахнадзора С №0928 77.

Данное предложение не распространяется на Chevrolet Spark A5LG500, A5LG504, Chevrolet Lacetti X4MB514/X4MB5140, X5MB514/X5MB5140, X4MB51C/X4MB51C0, X5MB51C/X5MB51C0, X4M555C/X4M555C0.

* По результатам продаж 2007 года среди иностранных автомобилей Chevrolet стал самым продаваемым брендом в России, по данным Комитета автопроизводителей Ассоциации европейского бизнеса в РФ.