

Какую ошибку допустил глава Pioneer Дарио Фриджерио с. 22  
Почему Айрат Хайруллин предпочел пиву молоко с. 16  
Чему научился Стюарт Лоусон за 35 лет работы в 11 странах с. 66

**\$13,2 млрд**

составил в 2007 году  
суммарный оборот  
10 крупнейших  
автодилеров России с. 30

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№16(248) 28.04 — 05.05.2008  
[sf.kommersant.ru](http://sf.kommersant.ru)

ISSN 1727-417-6

08016



9 771727 417006

# ВСЕГО И ПОБОЛЬШЕ

Нет такого крупного бизнесмена,  
который не мечтал бы стать мелким с. 50





реклама

# Коммерсантъ. Все в нашей власти.

АРХИВ: КАК ВОЖДИ СНИСХОДИЛИ В НАРОД с.64

Семен Могилевич как газовый бен Ладен 14

Куда деваются бывшие депутаты 24

Викторические личности. Фотографические страницы 71

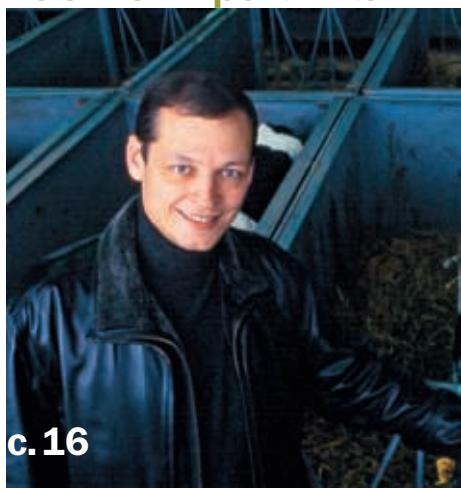
КОММЕРСАНТЪ VLAST.KOMMERSANT.RU

№ 4 [758] 4 ФЕВРАЛЯ 2008

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК ИЗДАТЕЛЬСТВА «КОММЕРСАНТЪ» ВЫХОДИТ ПО ПОНЕДЕЛЬНИКАМ ИНДЕКС 71900

# власть

## частная практика



с. 16

## АМБИЦИИ

**«СТАРАЮСЬ ЗАНИМАТЬСЯ ТЕМ, ЗА ЧТО ДРУГИЕ НЕ БЕРУТСЯ»** Депутат Госдумы и богатейший бизнесмен Татарии Айрат Хайруллин распродает бизнес-империю, вкладывается в сельское хозяйство, собираясь попутно поправить демографию

## ВОЗВРАЩЕНИЕ

**«ПИОНЕР» ПОШЕЛ НЕ ТОТ** Приход на российский рынок управления активами компании Pioneer Global Asset Management – уже вторая ее попытка покорить Россию с. 22

## ТАКТИКА

**ПЛАН РАСКОПОК** Генеральный директор компании «Форт-инженеринг» Игорь Мельников стал известен на строительном рынке благодаря всему одному уникальному экскаватору. Теперь он обзаводится целым парком таких машин, чтобы строить уникальные объекты с. 26

## конкуренция

## ТОЧКИ РОСТА

**САМИ С ДЕНЬГАМИ** Иностранные дилеры слетаются на российскую автомобильную розницу. Однако продавцы оказались с норовом: с финансированием у них пока все в порядке, а бизнес-технологии они у западных коллег подсмотрели с. 30

## СДЕЛКА

**НА БОЛЬШОМ ЭКРАНЕ** Инвесткомпания Олега Дерипаски РАЙНКО близка к приобретению группы компаний CityVision. Собираясь выложить за нее, по оценкам экспертов, \$10 млн, инвестор зрит далеко в будущее с. 38

## дневник наблюдений

с. 06  
Почему «Система» сделала из широкополосного доступа в интернет односпальное одеяло / Обо что споткнулся норвежский концерн Orkla в России / Когда Михаил Прохоров и Владимир Потанин покажут последнюю серию в мыльной опере «Мы делили „Интеррос“» / Сможет ли производитель постельного белья «Нордтекс» застелить чешские кровати / Где Heliopark разместит \$140 млн / Кто может претендовать на водку «Абрамович» / Почему российским банкам деньги не нужны / За что банкиры могут съесть основателя Kreditmart Джеймса Кука / Чем бойкотирующему грозит его собственный бойкот

## идеи

## ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

**ГЛОТОК ЧИСТОЙ СОВЕСТИ** На охране природы можно заработать миллиарды долларов, продавая особый товар – возможность изменить мир с. 40

## МЫСЛИ

**СЕДАЛИЩНЫЙ НОСИТЕЛЬ** На смену рекламе, которую можно читать, приходит реклама для сидения с. 46

## МЕТОДЫ

**ЭЛЕМЕНТАРНЫЕ ЧАСТИЦЫ** Компания Proclivity разработала ПО, способное превратить хаос случайных кликов в статистику, на четверть повышающую объем продаж с. 48

## СВОЯ ИГРА

**НАДУВНЫЕ ЗВЕЗДЫ** Исполнительный директор VE Group Илья Вигер надеется, что его мобильные планетарии придется по вкусу как директорам школ, так и астрологам с. 49

## лаборатория



## ВТОРОЙ БИЗНЕС

**ВНЕБРАЧНЫЕ «ДОЧКИ»** Поистине нет такого крупного бизнесмена, который не был бы одновременно еще и мелким: те, кто ворочает миллиардами, не прочь поворочать и миллионами. Причины для открытия побочного бизнеса у всех разные. Риски – одни и те же

## РЕКЛАМНЫЕ РАССЫЛКИ

**ВОТ И СЛАВНО, СПАМ-ПАМ-ПАМ** 30 лет назад была сделана первая массовая рекламная рассылка, а через 15 лет такие письма стали называть спамом. Сегодня его доля в России приближается к 90% отправлений по электронной почте, нанося компаниям ущерб на сотни миллионов долларов с. 56



## принципы

Когда Россия играет с Великобританией в футбол, я испытываю сложные чувства. Россия за десять лет стала моей второй родиной, поэтому у меня наступает раздвоение личности  
**Стоарт Лоусон** с. 66

## в блогах

**За полгода нам в журнал прислали 300 бизнес-книг – и ничего интересного. Документалистика дает куда больше: «Мудрые люди» о кабинете Гарри Трумэна – лучшее пособие по тимбилдингу**  
**Бронунн Фрайер**

## в колонках

**Отмена обязательных пенсионных отчислений не облегчит жизнь в 2020-е. Зато, тяжело переболев, уже в 2030-е мы будем жить совсем иначе. Тогда расходная часть бюджета будет низкая, а ответственность людей за свою жизнь – высокая**  
**Евгений Чичваркин**

## ПОЧТА

с. 04

**СПРОСИ** Секрет Фирмы с. 62

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:  
**Лучшие менеджеры.**  
Рейтинг 19 мая  
iOne. Информационные технологии 26 мая  
Самые открытые компании 1 июня  
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.  
Телефоны для справок:  
(495) 921-2353,  
(499) 943-9112,  
943-9110, 943-9108

# Секрет Фирмы

№ 16 (248) 28.04 — 05.05.2008

**ПОЧТА** sf@kommersant.ru

## Редакция журнала

**ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР** МАРИНА ИВАНОВЕНКОВА  
**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 ФУКОЛОВА  
**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 ДЖИХАДЗЕ,  
 ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЕВА,  
 ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО,  
 ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ  
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ».**  
**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**  
 ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР),  
 АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК),  
 НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЖИНА

## Редакционные службы

**ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**ДИЗАЙНЕР** СОФЬЯ КАСЬЯН  
**БИЛЬД-РЕДАКТОР** ИРИНА МАЙОРОВА  
**ФОТОРЕДАКТОР** ОЛЬГА 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  
 №ФС77-27323 от 26.02.2007

## Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»  
**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**  
 ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;  
 тел. (495)943-9110, 943-9108; (495)921-2353  
**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И РР**  
 ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; 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», Корвяланкату 27, Куопио  
**ТИРАХ НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

**АДРЕС РЕДАКЦИИ**  
 125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1  
 Тел.: (495) 943-9709, (499) 797-6996  
 E-mail: sf@kommersant.ru  
**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** SF.KOMMERSANT.RU  
 Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые 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 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

**«Мне, как и Евгению Чичваркину,** ненавистны очереди в магазинах и в других местах, куда я вынужден приносить свои деньги в обмен на товары / услуги. И ждать, когда же у меня эти деньги примут. Часто не дождаюсь — и ухожу... От руки быстро набросал концептуальную схему организации торгового зала. Такой подход не претендует на универсальность. Но тому же Евгению Чичваркину (и не только ему одному) вполне может пригодиться. Организованное таким образом торговое пространство, по-моему, практически не имеет „мертвых“ зон, которыми изобилуют типовые магазины.

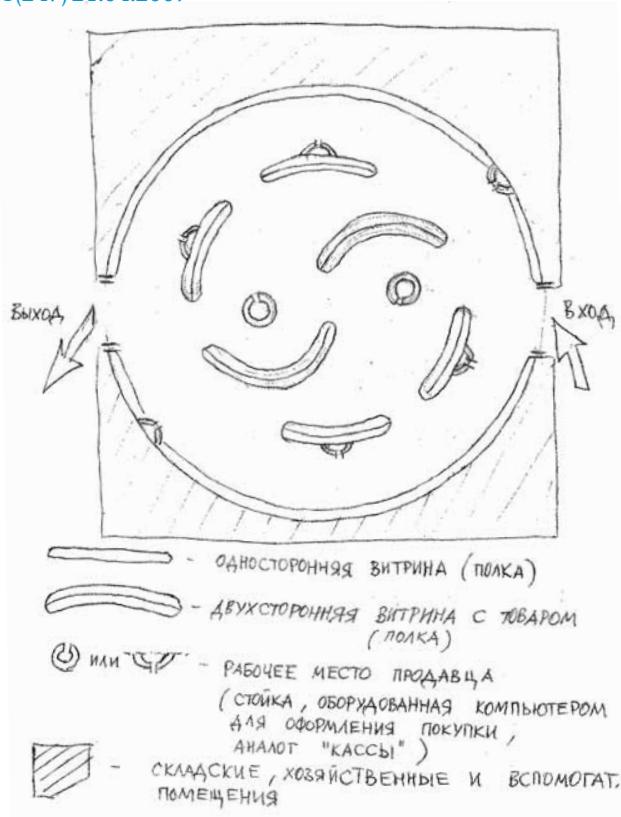
В качестве варианта можно пожертвовать подсобными помещениями, например, с „нижней“ (см. схему) стороны круглого зала. Тогда будет возможность выполнить эту часть сектора круга из прозрачного стекла.

Привязки к „Евросети“ нет. Просто созвучное описанным Евгением Чичваркиным ощущение всплыло после прочтения его колонки в журнале — и побудило взять в руки шариковую ручку, чтобы изобразить свое видение решения подобной проблемы».

Игорь Захаров

«Очередной вопрос»

СФ №15(247) 21.04.2007





# Стойкость в каждом повороте сюжета

Новый С-Класс универсал с впечатляющей вместимостью — искусство динамики в искусстве больших форм.

Подробная информация и последние новости торговой марки «Мерседес-Бенц» — на страницах журнала Mercedes и в контакт-центре «Мерседес-Бенц» по телефону 8-800-200-02-06.



Mercedes-Benz

# дневник наблюдений

золотые слова → c08

кто кого → c09

три вопроса → c10

продолжение следует → c12

пять примеров → c14



МИХАИЛ СОКОЛОВ

Леонид Меламед готов отдать розничную сеть МТС внешнему управляющему

**Менеджеры АФК «Система» не могут поделить растущий рынок широкополосного доступа. В итоге «дочки» корпорации будут конкурировать друг с другом.** текст: михаил белянин

## Системный раздрай

Как заявил на пресс-конференции президент МТС Леонид Меламед, уже в этом году сотовый оператор под собственным брэндом выйдет на рынок широкополосного доступа (ШПД). Услуга будет предоставляться как частным, так и корпоративным заказчикам на территории всей России. Интерес МТС понятен: отечественный рынок ШПД стремительно растет, особенно в регионах. По прогнозу агентства iKS-Consulting, в течение 2008 года проникновение «быстрого интернета» в провинции вырастет с 6% до 13%, а еще через год – до 26%. Общий же объем рынка фиксированного ШПД, по данным МТС, к 2015 году увеличится до \$8,7 млрд (сейчас – \$3,1 млрд).

Между тем у АФК «Система», контролирующей МТС, есть куда более близкие к рынку ШПД «дочки» – «Система Масс-медиа» и «Комстар-ОТС». Последней принадлежит 25% холдинга «Связьинвест», также активно работающего на региональном рынке ШПД. Возможно, эти операторы станут партнерами МТС, но Меламед готов обойтись и без них: «Мы можем сами строить „последнюю милю“ оптоволоконной линии связи к абоненту».

«Комстар» и МТС уже сотрудничают по совместному Wi-Fi-проекту, доходы от которого, по неофициальным данным, делятся между операторами пополам. Но МТС, заглядываясь на рынок ШПД, явно переходит «Комстару» дорогу. Эта компания в прошлом году представила новую стратегию развития, выделив в бюджете \$300 млн на покупку местных провайдеров. Затем Меламеда в эту стратегию явно не укладывается. «Мы прежде всего мультимедийный интернет-оператор и, естественно, продвигаем свой брэнд „Комстар“», – говорит PR-менеджер компании Екатерина Невская. По ее словам, переговоров о сотрудничестве с МТС в сфере освоения рынка ШПД «Комстар» не ведет.

Противоречивая политика АФК «Система» на рынке ШПД – не новость. К примеру, столичный рынок ШПД делят два «системовских»

брэнда: «Стрим» и МГТС. Правда, конкуренция между ними сглажена: тарифы «Стрим» более дорогие и ориентированы на требовательных пользователей, в то время как ШПД-услуга МГТС находится в нижнем ценовом сегменте. В Москве лобовой конкуренции удастся избежать, поскольку, по словам пресс-секретаря МТС Ирины Осадчей, в столице ШПД-услуга от МТС будет предоставляться лишь корпоративным пользователям. Но в регионах избежать столкновения не получится: там МТС будет работать и с физлицами. Сложившуюся ситуацию один из участников рынка, знакомый с планами АФК «Система», назвал «бредовой».

Однако у Меламеда есть козырь. «В регионах брэнд МТС гораздо более узнаваем, чем тот же „Стрим“», – отмечает аналитик ИК «Тройка Диалог» Анна Лепетухина. Кроме того, президента МТС, очевидно, подстегивает пример «Вымпелкома», в начале года купившего фиксированного оператора Golden Telecom. На его базе (но под брэндом «Билайн») «Вымпелком» будет продвигать услуги ШПД в регионах частным пользователям (в корпоративном сегменте скорее всего сохранится брэнд Golden Telecom). «МТС и „Комстар“ тянут одеяло на себя», – считают на рынке.

Впрочем, это не единственное противоречие между «дочками» АФК «Система». Леонид Меламед заодно пообещал построить под брэндом МТС очередную сеть салонов связи. Дело в том, что такая сеть уже существует: к концу 2006 года она включала 460 точек продаж. Чуть позже монобрэндовые салоны планировалось переформатировать, передав их на баланс созданной в январе 2007-го компании «ТС-Ритейл», которую контролировала МТС. Однако в конце прошлого года у Меламеда остался лишь блокпакет «ТС-Ритейла», остальные акции были распределены между другими «дочками» АФК, в том числе и «Комстаром». Немудрено, что планы изменились: «ТС-Ритейлу» передали лишь часть салонов МТС, оставив остальные в ведении оператора. Теперь Меламед утверждает, что может передать управление этой сетью независимой компании, главный же кандидат на эту роль – лидер российского сотового ритейла компания «Евросеть». В «Евросети» факт переговоров подтверждают.

Похоже, что для МТС, не сумевшей совладать с противоречивыми интересами менеджеров внутри АФК «Система», проще передать управление собственной сетью на сторону. □

**Норвежский концерн Orkla продает снековый бизнес в России — угнаться за двумя зайцами не удалось.** ТЕКСТ: александра убоженко

## От соленого к сладкому

Начиналось все радужно: в 2005 году Orkla (оборот в 2007 году \$4,4 млрд) закрыла сделку по приобретению финского концерна Chips Ab за 205 млн. евро. Вместе с другими активами группы ей досталась и «Русская снековая компания» (РСК), которая в тот момент занимала четвертое место на рынке снеков, а ее доля оценивалась в 7,2% (данные «Бизнес Аналитики»). Опережали компанию только Frito Lay (входит в PepsiCo), Kraft Foods (брэнд Estrella) и отечественный гигант «Русский продукт». Российский рынок снеков в тот период прирастал на 15–20% ежегодно, а основные брэнды компании «Наш чемпион» и «Хрустящий картофель» имели своих лояльных потребителей. Казалось бы, Orkla достаточно подбрасывать дров в разогретую топку, и бизнес будет процветать.

Но не вышло. Немногим ранее Orkla купила еще и Кондитерское объединение «Сладко», на тот момент, по данным «Бизнес Аналитики», занимающее 9% кондитерского рынка, и принялась работать на двух рынках одновременно. Казалось логичным, что норвежский холдинг объединит активы, создав единую управляющую компанию и систему дистрибуции. Однако этого так и не произошло: кондитерское и снековое направление продолжали развиваться параллельно, к тому же весьма причудливо.

Купив РСК, и «Сладко», представители Orkla объявили о значительных финансовых вливаниях в развитие их бизнеса. Однако рынок маркетинговых усилий норвежцев не заметил. С момента приобретения компаний реклама брэндов на общефедеральном уровне была прекращена — Orkla предпочла ограничиться локальными промоакциями и редкой рекламой на транспорте. Конкуренты были не в пример активнее. Например, на марку Lay's в октябре–декабре 2007 года пришлось, по данным TNS Gallup Media, 3910 рекламных выходов, хотя эта

торговая марка уже несколько лет занимает лидирующие позиции.

В итоге за два года РСК вылетела из четверки лидеров, а ее доля на рынке, по экспертным оценкам, упала с 7,2% до 2,5–3%. Дмитрий Шустерняк, генеральный директор «Финэкспертизы» полагает, что норвежцев подвела самоуверенность: «Компанию погубил бездарный менеджмент. Orkla приобрела довольно сильные марки, и сочла, что может позволить себе сократить инвестиции в маркетинг. Но такое было бы возможно только на „спокойном“ европейском потребительском рынке. В российских же условиях, когда все бурлит и меняется, необходимо активно поддерживать лояльность покупателей, регулярно напоминая о себе».

Обжегшись на снеках, Orkla предпочла и вовсе покинуть этот рынок, а не поднимать «упавшую» компанию. «Русская снековая компания» будет ликвидирована в ближайшее время, а на

**Orkla предпочла ограничиться локальными промоакциями и редкой рекламой на транспорте. Конкуренты были не в пример активнее**

ее брэнды норвежцам уже удалось найти покупателя. По информации «Коммерсанта», «Наш чемпион» и «Хрустящий картофель» сейчас производятся на мощностях компании «Бриджтаун фудс», известной на рынке снеков сухариками «Три корочки», морепродуктами «Делмор», чипсами Chip-n-Go, «ДаФри», «Про-чипсы» и «О'кей».

Сама «Бриджтаун фудс» в начале 2008-го купила кондитерский дом «Восток» («КДВ групп»). Похоже, новый акционер не отличается скромностью. По оценкам экспертов, брэнды «Русской снековой» достались «КДВ групп» за \$5–8 млн. Желание «КДВ групп» усилить свои позиции на рынке снеков вполне объяснимо. Его объем оценивается в \$1,4 млрд, причем в 2008-м эксперты вновь ожидают роста на 10–15%. Чипсы же по-прежнему самый крупный сегмент на этом рынке с долей 32,7%.

Расставшись со снековым бизнесом, Orkla не намерена сворачивать все свои российские проекты. В ее активе остается кондитерское направление. И здесь дела у норвежцев также складываются не слишком удачно. Так, рыночная доля «Сладко» с момента ее приобретения норвежцами упала с 9% до 4%, а приобретенная в 2006 году фабрика имени Крупской по-прежнему остается локальным игроком. Логично было бы часть вырученных от продажи РСК средств вложить в кондитерский бизнес — иначе на него тоже придется подыскивать покупателей. □



золотые слова

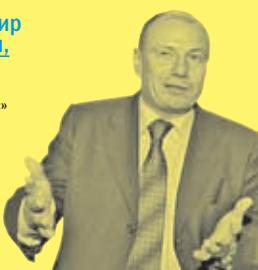
Андрей Клепач,  
заместитель главы  
Минэкономразвития  
→



**Пролонгация договора производителей и розничных сетей о фиксации цен на социально значимые продукты нецелесообразна**

С конца октября 2007-го производители заморозили цены на ряд социально значимых, по мнению чиновников, продуктов, а сети обязались установить на них наценку не выше 10%. Выборы закончились, и грядет «разморозка». Приятно осознавать, что чиновники на самом деле понимают: затормозить инфляцию административными методами невозможно.

Владимир Потанин,  
президент холдинга  
«Интеррос»  
→



**Нам удалось преодолеть все противоречия и заключить взаимовыгодную сделку**

15 мая бывшие партнеры Михаил Прохоров и Владимир Потанин обещают снять последнюю серию в мыльной опере по разделу имущества, за которой российское бизнес-сообщество следило более года. Подробностей сделки партнеры пока не раскрывают, но уже понятно, что Прохоров выйдет из капитала ключевого актива партнеров «Норильского никеля», зато сможет наконец «сосредоточиться на реализации собственных проектов».



Объединив контент и способы его доставки, «Национальная медиагруппа» вырвется в лидеры рынка платного телевидения

АЕР

**Юрий Ковальчук первым в России объединит производителя телепрограмм и оператора кабельного ТВ. За потенциальное лидерство в области платного телевидения он готов заплатить сумму, почти в два раза превышающую объем рынка.** текст: иван марчук

## Кабель в будущее

О крупнейшей сделке в истории российского кабельного телевидения на прошлой неделе сообщила газета «Коммерсантъ». Медиахолдинг «Национальная медиагруппа» (НМГ), подконтрольный Юрию Ковальчukу (банк «Россия»), покупает у Сулеймана Керимова контрольный пакет акций в крупнейшем российском операторе кабельного ТВ и интернета – ОАО «Национальные телекоммуникации» (НТК). Стороны пока не комментируют эту информацию. Однако источники, близкие к сделке, говорят, что стоимость покупки колеблется в пределах \$1,3–1,4 млрд.

Сегодня НМГ владеет 68% акций телеканала РЕН ТВ и 72% ТРК «Петербург – Пятый канал». НТК же считается крупнейшим оператором кабельного ТВ. В числе ее активов значатся 100% крупнейшего петербургского кабельного ТВ ТКТ, 74% акций ОАО «Мостелеком», 51% бумаг оператора «Макомнет» и другие.

Когда сделка состоится, НМГ превратится не только в производителя телевизионного контента, но и в его поставщика. «Компании, работающие в этой отрасли, часто расширяют свои технические возможности по доставке создаваемого ими контента», – говорит управляющий партнер консалтингового агентства iKS-Consulting Татьяна Толмачева. Например, владелец News Corporation Руперт Мердок с середины 1990-х годов скапывает операторов интернета, кабельного и даже спутникового телевидения. Однако до России эта мода дошла только сейчас.

Интерес НМГ к сегменту кабельного телевидения понятен. В последние годы этот рынок ежегодно растет более чем на 100%. При этом сегодня в России платными телеканалами пользуются только 3,5 млн человек – чуть больше 2% всего населения страны, а общая оценка рынка платного ТВ в нашей стране всего \$700 млн. «Мультипликатор сделки составит около 14 к EBITDA, – рассчитывает гендиректор компании „Медиа 3“ (объединяет медиакомпании группы «Промсвязькапитал») Александр Стражов. – Несмотря на разогрев рынка, это прекрасная сделка для продавца».

Сроки окупаемости инвестиций теряются в тумане. «Это инвестиции в будущее. Пока развитию кабельного ТВ мешают популярность эфирного телевидения и пиратская видеопродукция. Но рано или поздно наступит бум», – уверяет Татьяна Толмачева. Ковальчуку осталось лишь этого дождаться. □

кто кого

## Ромашки спрятались

Производитель белья «Нордтекс» решился на смелый эксперимент: освоившись на российском рынке, компания пытается покорить Европу. **текст:** нина данилина

Один из лидеров российского рынка текстиля – компания «Нордтекс» вышла на рынок Европы: на днях первая партия объемом 15 тыс. комплектов поступила в продажу в чешские торговые сети – Tesko, Lidl и др. По задумкам корпорации, продукция стоимостью около 20 евро за двуспальный комплект займет место в среднем ценовом сегменте и составит конкуренцию постельному белью из Турции и Пакистана. «Нордтекс» грезит Европой не случайно: частота покупки постельного белья там составляет в среднем три-четыре раза в год, тогда как в России этот показатель традиционно ниже: всего лишь один-два комплекта.

Первая попытка компании выйти в Европу оказалась неудачной. Пара лет назад европейские дистрибуторы отказались от распространения российской коллекции, предложенной «Нордтексом». «Европейцы воспринимают постельное белье как деталь интерьера и очень требовательны к соответствуию цветов и рисунков тенденциям моды. Если в тренде темно-лиловые оттенки, то надо ставить на них. Ро-

машки, которые можно спокойно продавать в России, здесь не пройдут», – объясняет причину неудачи генеральный директор «Нордтекса» Юрий Яблоков. Сейчас все изменилось: компания забыла про архаичные ромашки и обновляет цветовые решения на постельное белье по пять раз в месяц, а специально для европейского рынка разработала новую коллекцию.

Конкуренты воспринимают действия «Нордтекса» как имиджевый ход – сами они обходятся возможностями внутреннего рынка постельного белья, растущего на 15% в год, и в требовательную Европу не спешат. «Риск поставок в Чехию очевиден: компании предстоит контролировать издержки на фоне растущей инфляции и укрепления рубля», – убежден директор департамента внешних связей группы «Савва» Владислав Дудин. Его компания предпочитает увеличивать продажи, расширяя и совершенствуя каналы дистрибуции в России. «Если разложить заявленную цену 20 евро на составляющие – розничную, оптовую наценки и затраты на логистику, то очевидно, что «Нордтекс» сможет рассчитывать на получение лишь минимальной маржи, – уверен первый вице-президент лидера рынка компании „Русский текстиль“ Алексей Крикун. – А долгая процедура возврата НДС делает возможную доходность от продажи еще ниже». В самом «Нордтексе» рассчитывают получать НДС вовремя, а после покорения Чехии перейти к рынкам Литвы и Латвии. □

**После покорения российского рынка водкой «Путинка» алкогольным маркетологам уже ничего не страшно. Теперь они решились продвигать бренд, ассоциирующийся сразу с тремя очень состоятельными россиянами.**

**текст:** полина русаяева

## Статус в градус

Как стало известно «Секрету фирмы», в конце 2008 года на мировом алкогольном рынке появится водка «Абрамович».

Литовский предприниматель Ромунас Кулюшас зарегистрировал марку в Великобритании еще в 2004 году, а сейчас пытается пройти регистрацию в США: Роспатент литовцу отказал. Но тот делает ставку на рынки Западной Европы, а в России продукт будет продаваться постольку-поскольку.

Кулюшас не первым решил заработать на чужих миллиардах. Президент ТПГ «Кристалл» Сергей Зивенко два года назад стал отцом водки с опальным называнием «Олигарх». Точные цифры он заменяет фразой: «Продажи потихонечку идут, хотя, конечно, хотелось бы большего».

Водка «Абрамович» обещает стать интернациональной: бутылки будут покупать во Франции, а вот разливать напиток предполагается в Восточной Европе. Кулюшас хочет сформировать нечто «в духе советской классики водочного дизайна» в премиум-сегменте, но подробных планов не раскрывает. Сам

Роман Абрамович к затее отношения не имеет. Скорее всего, он о ней пока и не знает. А Сергей Зивенко убежден, что губернатор Чукотки предпримет все усилия, чтобы свернуть проект: «Зачем ему нужна эта водка? Он же скромный человек!»

И действительно, недавно футбольный клуб «Челси», принадлежащий российскому миллиардеру, запретил «Парламент групп» использовать эмблему и название. Хотя проект стартовал еще два года назад, когда компания с одобрения футболистов выпустила пробную партию водки Special for Chelsea, продававшейся по чемпионской цене – \$1500 за бутылку.

Впрочем, губернатор Чукотки – не единственный «родственник» водки «Абрамович». На бренд могут ополчиться как минимум еще двое – идеолог авиаальянса AiRUnion Борис Михайлович Абрамович и авторитетный предприниматель Борис Абрамович Бerezовский. Остается только гадать, кто же первым из бизнесменов идентифицирует себя с бутылкой водки и подаст в суд на дерзкого Кулюшаса. □



ИЛЬЯ ПИТАРЕВ

Роману Абрамовичу вряд ли понравится попытка сделать из его фамилии водочный бренд



три вопроса

**Heliopark Group ведет переговоры с IFC о продаже небольшого пакета акций и получении кредитов. Президент и владелец компании Александр Гусаков рассказал, почему условия IFC показались ему самыми выгодными.**



**«Секрет фирмы»: На что пойдут вырученные средства?**

**Александр Гусаков:** На развитие бизнеса — приобретение площадок, покупку строящихся отелей. До 2010 года мы собираемся открыть до 18 новых гостиниц (сейчас их 17. — СФ). Речь идет об инвестировании \$25–27 млн в капитал компании и двух кредитах на \$50 млн и \$63 млн.

**СФ: Есть мнение, что деньги IFC дорогие.**

**АГ:** Корпорация IFC — подразделение Всемирного банка, которое не инвестировало в ипотечные проекты в США и меньше других пострадало от кризиса. Поэтому ее деньги сегодня самые дешевые.

**СФ: Западные операторы управляют отелями, но не вкладываются в них. Зачем Heliopark берет на себя риски инвестора?**

**АГ:** Есть несколько путей расширения сети. Приобретение и строительство отелей — один из них. И для нас на данном этапе он правильный. Но это не значит, что мы не подписываем просто контракты на управление. Соотношение отелей, где мы только собственники или только УК, — 50 на 50. В будущем оно может меняться. Это не догма.



Казенные деньги оказались невостребованным финансовым инструментом

**Чтобы поддержать банки, страдающие от дефицита ликвидности, Минфин предложил им бюджетные средства. Но эти деньги банкам оказались не нужны.** текст: юлиана петрова

## Возьмите деньги!

Во второй половине апреля Минфин провел первый аукцион по размещению свободных остатков федеральных бюджетных средств на банковских депозитах. С благой целью — поддержать ликвидность отечественного финансового рынка в условиях мирового кризиса. Организаторы специально приурочили аукцион ко времени возникновения максимальной потребности в деньгах, а именно к началу массовых выплат НДС предприятиями-налогоплательщиками, общий объем которых оценивается в 500 млрд руб.

Однако аукцион потерпел фиаско. Из 30 банков, допущенных к участию в конкурсе, бюджетными деньгами воспользовались лишь восемь банков, а при предложении в 300 млрд руб. спрос оказался ниже в десять раз. Участники аукциона взяли в долг 23,6 млрд руб. казенных денег по средней ставке 7,31% годовых (минимальная ставка отсечения была установлена в 7,25% годовых). Заместитель директора департамента международных финансовых отношений, государственного долга и государственных финансовых активов Минфина Петр Казакевич сделал вывод, что «этот инструмент в настоящее время не востребован банками».

Слабый интерес отчасти объясняется высокими ставками — межбанковские кредиты на аналогичный срок (один месяц) сейчас значительно дешевле — чуть ли не на процентный пункт. И не исключено, что демонстративной обструкцией конкурса банки добиваются от Минфина не краткосрочной финансовой поддержки, а реальных дешевых и «длинных» бюджетных вливаний.

Минфин уже выразил готовность в следующих аукционах, которые на первых порах будут проводиться еженедельно, смягчить условия предоставления бюджетных средств и увеличить срок кредитования до трех-четырех месяцев. Однако провал первого депозитного конкурса поставил под сомнение фундаментальный тезис о кризисе ликвидности в российской банковской системе. Многие наблюдатели задаются вопросом: зачем вообще нужна эта «подкормка», если банковский сектор России был и остается одной из наиболее прибыльных отраслей экономики? Банкиры вполне способны сами заработать деньги, если не будут выдавать кредиты всем подряд, как их американские коллеги, и если обратят внимание на реальный сектор экономики, а не станут пускать деньги в биржевые операции. Между тем, под разговоры о глобальном кризисе многие банкиры не гнушаются взвинчивать ставки по кредитам для своих клиентов. □



電  
機

СОВЕРШЕНСТВО  
КАК ТОЧКА ОПОРЫ

реклама  
Товар сертифицирован

Новая серия **DELUXE (Делюкс)** - инновация на рынке кондиционеров.

Самый низкий уровень шума - 20 дБ. Функция «Озонового душа».

Плазменный фотокаталитический фильтр.

Технология «I-SEE» («Ай си») с инфракрасным датчиком температуры.

**Когда КАЧЕСТВО, НАДЕЖНОСТЬ и КОМФОРТ ПРЕВЫШЕ ВСЕГО.**



- электрическое  
оборудование (япон.)

Узнать больше:  
[www.mitsubishi.ru](http://www.mitsubishi.ru)

# дневник наблюдений Продолжение следует

«В перспективах брокера, аффилированного с каким-либо банком, участники рынка сомневаются»

**СФ №29**/2007, стр. 24-27



**У финансового брокера «Кредитмарт» появился аффилированный с ним банковский актив. Ради удобства в обслуживании брокер готов разделить с банкирами их риски.** ТЕКСТ: Юлия Гордиенко

## Банк в помощь

Возглавляемый Джеймсом Куком фонд прямых инвестиций Aurora Russia закрывает сделку по покупке самарского Волжского универсального банка (ВУБ) за 210 млн руб. (4,52 млн фунтов стерлингов). Еще 1,84 млн фунтов пойдут на вложение в капитал банка, который предполагается сделать розничным, а его штаб-квартиру перевести в Москву.

Директор по инвестициям Aurora Russia Олег Быстронов не скрывает, что банк, ранее принадлежавший семье предпринимателей Вахитовых и занимавший, по данным «Интерфакс-ЦЭА», на 1 января 2008 года 896-е место по активам, заинтересовал Aurora Russia исключительно из-за лицензии. «Это достаточно чистый и компактный банк с понятной структурой владения», — объясняет Олег Быстронов выбор фонда.

Один из основных активов Aurora Russia — финансовый брокер «Кредитмарт». «У создаваемого банка и кредитного брокера может возникнуть конфликт интересов», — полагает член правления Городского ипотечного банка Михаил Бусыгин. Если «Кредитмарт» будет оказывать преференции продуктам собственно го банка, то неминуемо пострадает его репутация, а в конечном итоге и весь бизнес кредитного брокера.

Генеральный директор «Кредитмарт» Николай Корчагин уверяет, что вступать в прямую конкуренцию с банками — партнерами кредитного брокера ВУБ не собирается. «Мы не будем искусственно продавать клиенту свои продукты, выдавая их за оптимальные», — убеждает Корчагин, впрочем, не исключая, что ВУБ создаст отдельные банковские продукты.

Но в первую очередь собственный банк понадобился Aurora Russia для того, чтобы облегчить жизнь клиентов. До сих пор компания помогала физическим лицам только в поиске кредита

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Фонд прямых частных инвестиций Aurora Russia основан создателем банков «Дельтакредит» и Дельтабанк Джеймсом Куком. В марте 2006 года акции компании были размещены в секции альтернативных инвестиций (AIM) Лондонской биржи — Aurora Russia удалось выручить более \$150 млн. В сентябре 2006 года Джеймс Кук запустил проект «Кредитмарт». Начав с ипотеки, сейчас брокер занимается также потребкредитованием, кредитными картами, страховками. У «Кредитмarta» всего 10 офисов. Однако в 2008 году, как заявлял СФ Джеймс Кук, компания планирует открыть еще 40. По итогам 2007 года инвестиции в «Кредитмарт» составили 22,59 млн фунтов стерлингов.



Джеймс Кук не боится смешивать брокерский и банковский бизнес

и оформлении документов, а за деньгами им приходилось идти в офис банка. Теперь получить заем можно будет непосредственно в сети «Кредитмарт».

Система интересная — ВУБ будет выдавать кредиты по стандартам заключивших с ним контракт банков, которые спустя несколько месяцев станут выкупать пулы этих займов с баланса ВУБа. «На первой стадии нашего развития „Кредитмарт“ был похож на ресторан самообслуживания. Теперь клиент сможет получить полное обслуживание, не вставая из-за столика», — считает Николай Корчагин. По его словам, схема заработает уже

до конца этого года: первоначально ВУБ планирует заключить контракт с двумя-тремя банками. «Такая схема распространена на Западе, особенно в США, где кредитные брокеры делят риски с банками при выдаче кредитов», — уверяет генеральный директор кредитного брокера «Фосборн холдигс» Василий Белов.

Только вот проблема: во время всеобщей нехватки ликвидности любые недоразумения с банками-партнерами могут сильно ударить по бизнесу брокера. Ведь он берет на себя риски, присущие кредитным организациям, а не посредникам. ☐



# Платите только за 1-ую минуту!

## Тариф «Команда» №1

Бесплатные звонки после 1-ой минуты разговора в команде  
Специальные услуги для оптимизации расходов на мобильную связь  
Возможность выбора кредитного или авансового метода расчетов  
Закрепление номера за компанией, сохранение контактов

Звоните 8 800 333 08 90

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

**МТС оператор бизнеса**



Команда – это группа сотрудников Вашей компании, использующих номера МТС региона, оформленные на одного абонента и обслуживающиеся по корпоративным тарифным планам. Предложение действительно для исходящих звонков внутри группы в домашнем регионе.

## Когда компании бойкотировали друг друга

**Бойкот — радикальный метод переговорной борьбы. Причем иногда от него больше всего страдают те, кто бойкот и объявил.**



№

**Мобильные войны.** В августе 2006 года «Евросеть» подвергла ostrakizmu компанию Nokia, поскольку была недовольна условиями поставок. Ритейлер задвинул телефоны Nokia на дальние полки, а продавцы перестали получать бонусы за продажу этих трубок. Но пошатнуть позиции финского производителя не удалось: его рыночная доля по-прежнему составляла около 30%, и осенью 2007-го сеть первой сделала шаг к примирению. Интересно то, что до того «Евросеть» бойкотировала Samsung, причем добилась большего успеха и получила статус официального дилера южнокорейской компании и бонусы, из-за которых разгорелся конфликт. □

**Протест крупнейших.** Шесть российских ритейлеров («Эльдорадо», «М.Видео», «Связной», «Техносила», «Мир» и та же «Евросеть»), контролирующих 60% рынка бытовой электроники, в декабре 2006 года отказались от продукции Panasonic. По официальной версии, причина была в том, что компания использовала «серые» схемы для ввоза товара в Россию. Но, скорее всего, наказать ее решили за то, что она согласилась обеспечить немецкому ритейлеру Media Markt более выгодные цены, чем россиянам. Конфликт был исчерпан уже через пару недель, после того как Panasonic согласилась уравнять условия для торговцев. □

№

**Хмельной урок.** В январе 2005 года девять украинских компаний, входящих в Некоммерческое партнерство продюсеров кино- видеорекламы (НППР), отказались от участия в тендерах «Балтика». Таким образом они решили проучить пивоваренную компанию, которая задолжала им \$210 тыс. за произведенные рекламные телевизионные ролики. Однако «Балтика» усвоила урок своеобразно. С лета 2005 года она сама перестала приглашать членов НППР к участию в своих тендерах. Сегодня ролики для нее изготавливают преимущественно московские продакшн-компании. □



СЕРГЕЙ СЕМЕНОВ

№  
1

## Торги без продавцов

1 мая станет днем бойкота крупнейшего интернет-аукциона eBay со стороны продавцов. Они недовольны повышением комиссии (если ранее eBay взимал 5,25% от суммы сделки, то теперь берет 7,25%), а также новым правилом, из-за которого отныне не имеют права оставлять комментарии о своих покупателях. Те же в критике по-прежнему ничем не ограничены. Руководство аукциона объясняет дискриминацию просто: до сих пор многие недобросовестные компании очерняли клиентов, недовольных качеством их товара. А это отталкивало людей от ресурса. Своего решения eBay не изменит. Тем более что к таким акциям протesta ему не привыкать. Например, в 2006 году около 300 продавцов уже бойкотировали его из-за повышения тарифов на размещение товаров до 5–20 центов в зависимости от стоимости лота (ранее ставка была фиксированной – 5 центов). Интернет-аукцион, годовой оборот которого составляет \$7 млрд, может себе позволить игнорировать подобные демарши. □

№

**Индийский бунт.** Корпорация Microsoft в начале 2007 года обвинила 13 дилеров из индийского штата Гуджарат в продаже компьютеров с нелицензионной Windows и пригрозила им иском на \$44 тыс. В ответ около 350 индийских компаний на один день отказались от реализации ее продукции. По уверениям бизнесменов, их сотрудники иногда вынуждены устанавливать контрафактный софт по просьбе самих покупателей, для которых «родная» Windows, которая стоит около \$70, слишком дорога. Дилеры настаивали на том, чтобы Microsoft снизила цены, и обещали в случае невыполнения требований перейти на бесплатный Linux. Корпорация своих позиций не сдала. □

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

Toshiba  
рекомендует  
Windows Vista®  
Home Premium



Реклама

## СОЗДАН, ЧТОБЫ ВОСХИЩАТЬ

- Новый A300 – идеальное сочетание современного дизайна и новейших технологий.
- Это называется «Интеллектуальная красота». Создано Toshiba.



Информационный центр:  
**8-800-100-05-05** (города РФ)  
**8-495-983-05-05** (Москва)

[computers.toshiba.com.ru](http://computers.toshiba.com.ru)

АМБИЦИИ





# частная практика

АМБИЦИИ

возвращение → c22  
тактика → c26

Депутат Госдумы и богатейший бизнесмен Татарии **Айрат Хайруллин** распродает свою бизнес-империю и вкладывается в сельское хозяйство. Он рассчитывает создать лидера рынка, а заодно поправить российскую демографию.

**Стараюсь заниматься тем, за что другие не берутся,**

текст:

николай гришин

**АЙРАТ ХАЙРУЛЛИН** вместе со старшим братом Ильшатом организовал в Татарии несколько десятков компаний. На рынке считают, что именно Айрат в дуэте играет роль первой скрипки (лично ему, например, принадлежал контрольный пакет пивзавода «Красный Восток»). В 2003 году Айрат был избран депутатом Госдумы, где, к удивлению коллег, стал заниматься сельским хозяйством — тогда его считали пивным бароном. Но в 2005 году Хайруллин неожиданно продал пивные активы, а в 2007-м избавился и от компании «Эдельвейс-М», занимающейся переработкой молока. У братьев осталась торговая сеть «Эдельвейс», несколько девелоперских проектов и т. д. По словам Айрата, этими бизнесами управляет его брат. В 2008 году Айрат Хайруллин успешно переизбрался по списку партии «Единая Россия».

Фото: К. Баринов

**«Секрет фирмы»:** Сейчас вы избавляетеесь от многих своих бизнесов и все вкладываете в молочное животноводство. Откуда такой интерес к сельскому хозяйству?

**АЙРАТ ХАЙРУЛЛИН:** Вообще-то я с отличием закончил сельхозакадемию, хотя и экономический факультет. Мама у меня заслуженный агроном РФ. Так что некое внутреннее стремление к сельскому хозяйству было всегда. Можно сказать, я к этому всю жизнь шел, хоть и окольным путем.

**СФ:** А как так получилось, что по пути вы создали крупнейшую бизнес-империю Татарии и попали в «золотую сотню» Forbes?

**АХ:** Начну по порядку. В 1990 году, на предпоследнем курсе института, я съездил на разведку в Москву — торговля здесь тогда расцветала. Так что первые шаги в бизнесе я делал на ниве ритейла, а свой первый миллион долларов заработал в 21 год. Мы со старшим братом Ильшатом создали торговую компанию «Эдельвейс». И она очень быстро стала крупнейшей сетью в Казани, а может, на то время и во всей России — всего к 1996 году мы открыли 145 торговых точек. Параллельно с торговлей развивались производственные проекты. Проблема в том, что в России тогда ничего не было — нам приходилось, к примеру, ежемесячно привозить из Польши шесть-семь фур лимонада. Как-то это несерьезно. Так что в 1994 году мы наягались и вложили более \$1 млн в завод по производству газировки в полупоралитровых ПЭТ-бутылках. Не поверите, но он окупился на седьмой день работы. Похожая история с кондитерской фабрикой, с первыми молочными активами. Если бы не производство, то в наших магазинах было бы шаром покати.

**СФ:** Зачем создавать новые предприятия, когда наверняка можно было дешево купить старые?

**АХ:** Мне не довелось принять участие в приватизации, а большинство заводов пришлось строить в чистом поле. Например, в 1994 году я пришел к директору Казанского молочного завода и предложил: давайте создадим СП. С нас деньги и технологии, с вас — производственная площадка. Он поси-

c17



ДМИТРИЙ ДУХАНИН

ГДОСЬ

**АГРОХОЛДИНГ «КРАСНЫЙ ВОСТОК АГРО»** создан в 2003 году и сейчас работает на территории Татарии и Ульяновской области. В собственности холдинга более 200 тыс. га земли и свыше 130 предприятий — молочные, зерновые и животноводческие хозяйства, молочные комбинаты, элеваторы, сервисные структуры. Основа холдинга — восемь ферм, рассчитанных почти на 8 тыс. коров каждая, еще три фермы на стадии строительства. Общий объем инвестиций в создание холдинга — 20 млрд руб., а его капитализацию владелец холдинга Айрат Хайруллин оценивает в \$1,5–2 млрд. В 2008 году компания, как прогнозируется, произведет сырого молока на 3 млрд руб. и зерна на 3 млрд руб. В 2009 году «КВ-агро» собирается выйти на IPO. По мнению аналитиков, на публичном рынке сейчас дефицит сельхозактивов, так что шансы на успешное размещение у компании есть.

дел, посчитал и предложил нам меньше блокпакета. Это нормально? Пришлось нам первый молочный завод строить с нуля в 1995 году.

**СФ:** Но в пивном бизнесе, который до недавнего времени был основой вашей бизнес-империи, вы предпочли приобрести готовый завод?

**АХ:** Да, но мы увеличили объемы производства в несколько раз. Фактически создали новое предприятие. На «Красном Востоке» мне изначально захотелось выстроить цепочку целиком, чтобы ни в чем не зависеть от поставщиков. Я тогда первым среди российских пивоваров отказался от импорта солода и построил три солодовенных завода. Потом выяснилось, что и ячменя пивоваренного в стране нет — мы наняли немецких селекционеров, купили элеваторы и начали растить ячмень. Все делали сами: выращивали сырье, производили пиво и даже сбытовые програм-

мы построили собственные практически во всех регионах страны. В итоге за несколько лет захватили 75% российского рынка пивоваренного ячменя. Это оказалось настолько интересно и эффективно, совершенно другая была норма прибыли, чем в среднем по отрасли. Когда мы продавали пивной бизнес, к нам приехал представитель покупателя, старый пивовар. Ходил он по заводу и чуть не плакал. «Я, — говорит, — своих акционеров просил купить вот этот станок, вот это оборудование, они все жадничали, денег не давали. А здесь у вас есть все, о чем я всегда мечтал».

### Коровий геноцид

**СФ:** Почему же в итоге вы все-таки продали в 2005 году пивной бизнес турецкой компании Efes?

**АХ:** Мне стало неинтересно. Бизнес развивается, пока ты им живешь. Иначе он начинает хилеть. В 2003 году я стал депутатом Госдумы и заместителем председателя комиссии по аграрным вопросам, то есть по закону не имел права управлять бизнесом. К тому же постепенно понял, что без пивоварения жить могу, а вот сельхозпроизводство увлекло с головой. Нельзя же создавать законы, не зная изнутри, как все работает. Я в этом детально разбираюсь — уже 1600 часов на своем вертолете налетал между нашими и чужими фермами. Опыт перенимал.

**СФ:** Ну и как, есть надежды на создание успешного бизнеса в традиционно упадочной отрасли?

**АХ:** Я искренне не понимаю, почему сельское хозяйство у нас принято считать «черной дырой». Готов с калькулятором наперевес доказать, что это не так. К примеру, инвестиции в птицеводство окупаются за три-три с половиной года, в свиноводство — за пять-шесть лет. Просто строишь современные производства, ни на чем не экономишь и точно выигрываешь.

Правда, с молочным животноводством, которым мы занялись в 2003 году, все сложнее. Проблема в том, что в России вырезали стадо: у нас, например, сегодня коров в два с половиной раза меньше, чем даже после окончания Великой Отечественной войны — 9 млн на всю страну. Это же настоящий геноцид. Нам пришлось везти племенной скот из Европы. Некоторые чиновники экономического блока говорят: ну и черт с ними, с этими коровами. Но ведь такая позиция проигрышная. Посмотрите, в прошлом году изменилась конъюнктура на мировом молочном рынке. Каждый китаец выпил всего на 1 литр молока больше, но как это ударило по нашему рынку, как взлетели цены... И эта тенденция будет только усиливаться — меньше пить молока китайцы уже не будут. Мы заранее предвидели, что произойдет дефицит молока в мире, и вышли на этот рынок.

**СФ:** Коров нет, технологий нет. Занимались бы, как Сергей Лисовский, птицами или, как Игорь Бабаев, свиньями. Зачем идти в самый сложный сегмент рынка?

**АХ:** В молочном животноводстве у нас есть преимущество перед западными странами — это огромные площади земельных участков и то, что в свое время в результате коллективизации были созданы крупные хозяйства. Что такое сельское хозяйство в Западной Европе? Средняя ферма в Германии — 8 га. На самом деле какие-то серьезные высокопроизводительные технологии применить там просто невозможно. Поэтому я решил строить самые большие в стране мегафермы, которые никто и никогда у нас не строил. Представляете, прихожу я с этой идеей в 2003 году к своим менеджерам...

НЕЛЬЗЯ ЖЕ СОЗДАВАТЬ ЗАКОНЫ, не зная изнутри, как все работает. А я в этом детально разбираюсь — уже 1600 часов на своем вертолете налетал между нашими и чужими фермами. Опыт перенимал

“

**СФ:** И что, как отреагировали?

**АХ:** Ну что, говорят, значит, будем лидерами. Ехать на Олимпиаду за бронзовыми медалями просто глупо. Так вот — сегодня в компании «Красный Восток агро» («КВ-агро») функционирует уже восемь мегаферм, еще три строятся, и в каждой из них можно разместить до 7,8 тыс. коров. Эти фермы дают столько же молока, сколько 52 российские губернии вместе взятые. Вот вы давно были на обычной российской ферме? Представляете, как это работает?

**СФ:** С трудом.

**АХ:** На каждого работника в среднем приходится четыре-пять коров, в год одна корова дает 2,5 тыс. литров молока, потому что кормят плохо. Когда коров кормят плохо, у них начинается стресс. Корова — она как станок: может работать эффективно, а может не очень. И что такое мегафера «КВ-агро»? Все предельно автоматизировано: компьютер показывает, какая корова в настоящий момент хочет быка, то есть ее нужно осеменять, у какой сегодня температура или болит нога. Благодаря такой

**Это моя команда!**

Наша команда молодая и динамичная!

Молодость и динамика 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!

Бесплатные телефоны «горячей линии»: 8 (495) 510 6 510 (для звонков из г. Москвы)  
8 (800) 700 08 09 (для звонков из других городов)

Найдите ближайшего розничного партнера Brother на [www.brother.ru](http://www.brother.ru) в разделе «Где купить?»

**HL-2140R**  
Монохромный лазерный принтер  
для дома и малого офиса



#### Москва

«МИР» (495) 780-0000  
«Техносила» (495) 777-8-777  
«Медиа Маркт» в «Мега» Белая Дача (495) 662-1100  
«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 (495) 662-4100  
«Медиа Маркт» в ТЦ «Рамстор» на Каширском шоссе (495) 967-9100

«Стартмастер» (495) 785-8-555  
«Белый Ветер – ЦИФРОВОЙ» (495) 730-3030  
**Санкт - Петербург**  
«Медиа Маркт» в ТЦ «РАДУГА» (812) 448-1100  
«Медиа Маркт» в ТЦ «Юго-Запад» (812) 363-2600  
«Медиа Маркт» в ТЦ «МЕГА» на ДЫБЕНКО (812) 448-2100  
«Медиа Маркт» в «Гамсторе» на Пионерской (812) 363-3600

«Кей» (812) 074  
«МИР» 8 (800) 200-2800  
«Калинка» (812) 380-9080  
«Телесакс» (812) 703-1033  
«Техносила» (812) 333-1-333  
«Стартмастер» 8 (800) 555-8-555  
«Компьютерный мир» (812) 333-0033  
«Белый Ветер – ЦИФРОВОЙ» 8 (800) 555-3030

**brother**  
at your side  
[www.brother.ru](http://www.brother.ru)

Я ИСКРЕННЕ НЕ ПОНИМАЮ, почему сельское хозяйство у нас принято считать „черной дырой“. Готов с калькулятором наперевес доказать, что это не так

опеке у нас есть коровы, которые дают 13 тыс. литров молока в год, обычно же 8,5 тыс.— в три раза больше, чем в среднем по стране. При этом пять доярок справляются со стадом из 6 тыс. коров. Производительность труда сумасшедшая. Я, между прочим, плачу своим сотрудникам больше всех в округе. Причем молоко европейского качества, из него можно производить самые премиальные продукты, например детское питание,— как раз то, в чем сегодня нуждается рынок.

### Молочная диета

**СФ:** Вы хотите сказать, что рентабельность молочного животноводства выше, чем, к примеру, того же пивного бизнеса?

**АХ:** Цена оптовой реализации молока сегодня примерно 15 руб. за литр, себестоимость на «КВ-агро» — 5–6 руб. за литр. В этом году мы произведем молока примерно на 3 млрд руб., а прямые затраты на производство составят 1,5 млрд руб. Вот и получается, что EBITDA под 50%, если считать без инвестиционных затрат.

**СФ:** А если с ними подсчитать?

**АХ:** Тогда примерно в ноль, но у меня компания практически удваивается ежегодно. Самый маленький рост за последние пять лет был 68%. За это время я создал бизнес, который сейчас оцениваю в \$1,5–2 млрд. Сельскохозяйственная отрасль производит добавочной стоимости столько, что другим отраслям и не снилось. Какое там пиво! Просто она сегодня требует очень больших инвестиций. Вот федеральный центр инвестирует в рамках госпрограммы за пять лет 550 млрд руб. в сельское хозяйство. Копейки! Одни только мы в свой бизнес уже вложили около 18 млрд руб.

**СФ:** Независимую оценку этого бизнеса получать не собираетесь?

**АХ:** Я перед менеджментом поставил задачу, что компания «КВ-агро» на будущий год будет выходить на IPO. И дело не в том, что мне деньги нужны — моя мечта именно обратить внимание российских инвесторов, насколько отрасль является финансово привлекательной и прозрачной.

**СФ:** Не слишком удачный опыт сельскохозяйственного первопроходца на публичном рынке — компании «Разгуляй», акции которой после IPO упали на 20%, вас не смущает?

**АХ:** Я человек открытый и все говорю в лицо. Я не считаю «Разгуляй» сельскохозяйственной компанией — они вышли на IPO с бизнесом по продаже зерна за границу и сахарным заводом. Это не совсем сельское хозяйство, они для нас не показатель. «КВ-агро» будет первым публичным игроком, который занимается только производством сырья, у нас не осталось своей переработки.

**СФ:** Почему, кстати? В прошлом году вы продали «Юнимилку» компании «Эдельвейс-М», занимающуюся переработкой молока. Этот бизнес тоже наскучил?

**АХ:** Проблема в другом. По мере того как «КВ-агро» стала делать все больше молока и все лучшего качества, возникло желание продавать это молоко дороже. Но у компании «Эдельвейс-М»,

также принадлежавшей мне, было желание занизить цену. Налицо конфликт интересов. К тому же нам неинтересно становиться стратегическим игроком в переработке молока. Лидеры рынка ведь уже определились.

«КВ-агро» позиционирует себя в первую очередь как производитель сырого молока и племенных коров. Кстати, у нас сейчас самое большое племенное стадо в России — 70 тыс. голов. Себестоимость выращивания коровы 55 тыс. руб., а продать ее можно от 110 тыс.— опять рентабельность под 100% получается.

### Демографический кошмар

**СФ:** Но даже после продажи «Красного Востока» и «Эдельвейс-М» у вас остались непрофильные активы. Какие компании еще вы контролируете?

**АХ:** Их так много. Надо вспоминать.

**СФ:** Ну вот, например, с розничной сетью «Эдельвейс» в Татарии что будете делать?

**АХ:** Продавать. Благословение на эту операцию менеджменту я дал. Сейчас компания приводит себя в форму, готовит отчетность. Интерес к активу огромный, так что в 2009 году, думаю, продадим стратегическому инвестору.

**СФ:** Как развивается девелоперский бизнес? Полтора года назад вы собирались построить первый в Казани небоскреб.

**АХ:** Девелоперский бизнес для меня скучен. Он очень понятный: взял деньги, построил торговый центр, сдал его в аренду, деньги капают. Этим может заниматься сегодня любой, у кого есть средства. Мне это не интересно. Я в жизни стараюсь заниматься тем, за что другие не берутся.

Проект строительства небоскреба — другое дело. Он интересный, но там ряд инфраструктурных проблем, нестыковок, согласований. Все эти грабительские сборы сводят инвестиционную привлекательность объекта на нет, а мы готовы потратить \$200–250 млн. Без поддержки государства там не выйти на прибыль в разумные сроки — посмотрите, как Москва поддерживающая проект «Москва-Сити».

**СФ:** Как вы отбираете объекты для инвестиций?

**АХ:** Когда речь касается инвестирования денег, которые принадлежат мне, я больше задумываюсь не о скорости их возврата, а об основательности, фундаментальности отрасли и ее востребованности. Я могу себе это позволить. Вот как сельское хозяйство — это очень фундаментальная отрасль. Я сегодня в состоянии говорить о ней часами. Хотя на самом деле можно очень легко и безрисково деньги заработать на строительстве жилья.

Но вы поймите главное: если мы потеряем сельское хозяйство, то потеряем страну. В обществе нарушен возрастной баланс, снижается количество людей детородного возраста и происходит вырождение страны. До 1993 года население России росло на 1 млн человек ежегодно, а сегодня сокращается на 600 тыс. И это ухудшение произошло после того, как нарушилось соотношение городских и сельских жителей. Сейчас люди рожают по двое-трое детей только в деревнях, в городе — дай бог одного-двух. В молочном производстве люди загружены работой круглый год: строить молочные фермы — значит создать в 50 раз больше рабочих мест, чем, к примеру, в зерновом производстве.

**СФ:** Почему вас так демография беспокоит?

**АХ:** Что такое вырождение страны? Это сужение нашего рынка. Емкость рынка — это количество людей, умноженное на их доходы. Нет людей — нет и рынка. Это кошмар.

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.



Система  
Главбух

БУХГАЛТЕРСКАЯ СПРАВОЧНАЯ СИСТЕМА

## 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](http://WWW.1GL.RU)

ПРИХОД НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК УПРАВЛЕНИЯ АКТИВАМИ КОМПАНИИ PIONEER GLOBAL ASSET MANAGEMENT — УЖЕ ВТОРАЯ ЕЕ ПОПЫТКА ПОКОРИТЬ РОССИЮ. В СВОЕЙ ПРОШЛОЙ РЕИНКАРНАЦИИ КОМПАНИЯ СОЗДАВАЛА ЭТОТ РЫНОК. И, КАК МНОГИЕ ПЕРВОПРОХОДЦЫ, СЕРЬЕЗНО ПОСТРАДАЛА.

текст: Сергей Кашин

## «Пионер» пошел не тот



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Летом прошлого года Pioneer Global Asset Management (PGAM) получила лицензию и заняла свое место среди 270 управляющих компаний (УК) на российском рынке. Запустив в декабре 2007-го три классических фонда (акций, облигаций и смешанных инвестиций), УК распечатала вторую тысячу российских ПИФов.

Из общего ряда эти события выделяют два факта. PGAM — игрок международного уровня. В феврале 2008 года под ее управлением находилось около \$312 млрд. А это по объему как-никак 12 нынешних российских рынков. Кроме того, компания уже пыталась прийти в Россию в середине 1990-х. Тогда эта попытка довела ее до поглощения более сильным конкурентом.

### Тот еще «Пионер»

ОДНАКО в прошлой жизни, когда PGAM звалась Pioneer Group (PG) и имела штаб-квартиру в Бостоне, ее история повторяла историю рынка управления активами (asset management) в целом (см. справку на стр. 23), а заодно и российского рынка в частности — историю пионерских прорывов и ошибок.

Pioneer Group впервые пришла в Россию еще в 1995 году и была в числе настоящих покорителей «дикого Востока». В апреле того года за \$10 млн Pioneer купила 51% Первого ваучерного фонда, а в ноябре 1996-го фонд принял заявку на покупку первого российского пая. В Восточной Европе Pioneer освоилась еще раньше: в 1992 году был создан первый в Польше паевой фонд. В 1994-м он выстрелил: полумиллиона инвесторов принесли \$950 млн (на тот момент Pioneer Group в общей

Имея в линейке 180 фондов, Елена Логинова смотрит в будущее с оптимизмом

сложности управляла \$15 млрд). Еще до того как **Марк Мебиус**, легендарный управляющий Franklin Templeton, объявил в середине 1990-х годов развивающиеся рынки новым Эльдорадо, руководители Pioneer пришли к такому же выводу.

Они и не подозревали, что это ловушка. В 1993 году компания начала работать в Индии. Два года спустя был учрежден фонд Pioneer в Чехии, и эта страна подтвердила догадку американцев, оказавшись для них настоящим золотым дном. А вот в России успех повторить не удалось: блицкриг сорвался. Сперва русские по обыкновению долго запрягали. Начало было положено летом 1995 года президентским указом «О дополнительных мерах по повышению эффективности инвестиционной политики РФ», который сделал принципиально возможным появление инвестфондов. Но документы, позволившие создать паевую индустрию, появились лишь в начале 1996-го: это была калька с американских актов о взаимных фондах, mutual funds. Целый год ушел на лицензирование, создание спецдепозитариев, набор кадров и прочие оргвопросы. На разных этапах (создание УК, лицензирование, начало подписки — размещение паев, начало работы фонда) первенствовали разные иностранные компании: Pioneer Group (КУИФ), Credit Suisse (УК «Кредис») и State Street Global Advisors (УК «Паллада»).

До кризиса всем вместе российским УК так и не удалось переступить порог в \$20 млн активов. Лидировал Credit Suisse, собравший \$8,8 млн, на второе место вышла компания РИНАКО (\$5 млн). Активы под управлением Pioneer «болтались» в районе полумиллиона долларов (заметим, что по правилам, установленным ФКЦБ, именно эту сумму должны были собрать первые фонды на этапе размещения, чтобы им позволили просто начать работу). На фоне польского успеха результат, мягко говоря, разочаровывал.

Это сейчас понятно, что попытка построить бизнес по управлению активами в России в те годы была безнадежным предприятием. Конфискационная денежная реформа, крах МММ, «Чары» и «Хопра» надолго превратил россиян в пессимистов. Азиатско-российский кризис уггробил первые ростки этого бизнеса.

Акции Pioneer Group на бирже в 1998 году резко упали в цене. Когда восточно-европейские миражи растворились и началось бегство иностранных компаний с развивающихся рынков, выяснилось,

что Pioneer прошляпила важные события на родном рынке. Конкуренты в 1990-х отстраивали дистрибуцию в США, наращивали сети продаж, а Pioneer бездействовала. В итоге на основном рынке компания легенда со своими \$24 млрд стала проходить по категории «скорее мелких, чем средних» УК.

**Джон Кэри**, управляющий старейшим и самым главным фондом компании — Pioneer Fund, в 1999 году на ежегодной встрече руководителей Pioneer взял слово: «В 1960-е Pioneer была больше, чем Prudential. В 1970-е — больше, чем Putnam. А сейчас мне стыдно смотреть вам в глаза. И это результат плохого управления компанией». В конце 1990-х годов Prudential и Putnam — игроки рынка asset management — уже обогнали Pioneer по размерам активов в несколько раз. И Кэри мог позволить себе такие горькие слова: в компании он с 1979 года (а фондом управляет до сих пор).

## Маленький да удаленький ТАК ДУМАЛ не только он. **Роберт Монкс**,

один из идеологов движения shareholder activism, автор книги *Watching the Watchers* («Наблюдение за наблюдающими»), был согласен с Кэри. К несчастью для менеджмента Pioneer Group, созданная Монксом компания Lens Investment Management владела 4% акций управляющей компании PG. Миноритарии-«активисты» добиваются изменений в компании, убеждая остальных акционеров в том, что их деньги используются менеджментом неэффективно. В 1990-е годы в США и в нынешнем столетии в Европе они заменили гринмэйлеров и рейдеров, став главным источником головной боли CEO корпораций. Один из самых свежих примеров: британский хедж-фонд The Children's Investment Fund, владея лишь 1% акций голландского ABN AMRO, в 2006 году одним-единственным письмом-ультиматумом довел этот банк до продажи.

Lens Investment Management ту же самую операцию проделала с Pioneer Group. **Джон Коган**, президент Pioneer с 1963 года, был обвинен в чрезмерном увлечении заграничными инвестициями. В качестве «вопиющих примеров» убыточных инвестиций приводились покупка золотого рудника в Гане и лесопильного производства в Хабаровске. Сработало: весной 2000 года было объявлено о продаже Pioneer Group второй по размерам в Италии банковской группе Unicredito за

## ДОСЬЕ

**13 ФЕВРАЛЯ 2008 ГОДА PIONEER INVESTMENTS** отмечала свое 80-летие. В 1928 году основатель компании Филипп Карей, бывший военный летчик и финансовый журналист, собрал \$25 тыс. и создал Pioneer Fund. Филипп был другом отца Уоррена Баффета, а для самого Уоррена — кумиром, во многом сформировавшим его инвестиционные предпочтения.

До продажи Pioneer в 2000 году за все время существования компании у нее было два генеральных директора: сам Карей и Джон Коган. Как и положено отцу-основателю, Филипп Карей прожил долгую и счастливую жизнь и умер в 1998 году в возрасте 101 года.

Долгое время компания, как и вся индустрия, не была заметным игроком на рынке. Например, в 1951 году фонд собрал от 500 инвесторов \$1 млн (\$8 млн в ценах 2008 года — не впечатляющая сумма). Бурный рост индустрии начался в 1970-х, когда был отменен золотой стандарт и резко увеличилась волатильность рынков. При этом американским банкам была установлена верхняя граница ставки, по которой они могли платить проценты по депозиту, и инвесторы потянулись к более гибким фондам. Расцвет индустрии и Pioneer Investments приходится на 1980-е годы, когда благодаря изменению пенсионного законодательства на рынок США хлынули огромные деньги пенсионных фондов.

\$1,2 млрд. Сумма сделки превысила 5% от стоимости активов под управлением, что было великолепным результатом: на развитых рынках средний коэффициент составляет 3–3,5% (надо еще учесть и то, что менее чем через год вся американская индустрия серьезно просела во время склонивания интернет-пузыря). Монкс оказался не так уж и неправ: его возмущала биржевая цена \$17 за акцию, итальянцы же заплатили по \$43.

Российское подразделение Pioneer как пример неудачной инвестиции в сделку не попало. Был произведен так называемый spin-off (выделение): его вместе с тем самым рудником в Африке и польским фондом прямых инвестиций выделили в Harbor Global Company, которую возглавил Джон Коган. Именно тогда российское подразделение стало называться PioGlobal. Время жизни Harbor Global было ограничено: актив должны были продать в течение пяти лет (с возможной пролонгацией еще на три года).

**Андрей Успенский**, гендиректор PioGlobal, считает, что инвестиции в Россию были решением верным, но опередившим время лет на пять. Судьба активов Harbor это подтверждает: в 2000 году акция компании стоила \$3, после продажи



Григорий Собченко

Офисы Юникредит банка всегда к услугам Pioneer Investments

#### НОУ-ХАУ

#### Компания Pioneer Investments, выходя на российский рынок:

- рассчитывает на максимально быстрый рост сети дистрибуции (основным каналом распространения паев станут банки);
- для снижения стоимости входа значительную часть задач отдает на аутсорсинг работающим в России подразделениям банка Unicredit и глобальной УК;
- не будет делать ставку на модные, но мало-перспективные направления бизнеса – ЗПИФ и др.

#### РИНОК

PIONEER GLOBAL ASSET MANAGEMENT – не единственный глобальный игрок, вышедший на российский рынок. На «поляне» управления активами уже играют Allianz (свыше \$1,5 трлн активов под управлением на начало 2008 года), Deutsche Bank (более \$800 млрд) и Fortis (свыше \$300 млрд). Достаточно заметным локальным игроком на рынках Восточной Европы является Raiffeisen International (но активы под управлением не превышают \$10 млрд). Однако в российской табели о рангах компании расположились в ином порядке. На первом месте совместное предприятие банка «КИТ финанс» и Fortis, на втором «Альянс РОСНО управление активами», на третьем – УК Райффайзенбанка; замыкает список «ДВС инвестмент».

в начале 2007-го PioGlobal «Анттанте» акционеры получили за каждую бумагу \$12 (не считая \$18 дивидендов, выплаченных за шесть лет существования компании).

#### А в это время в России...

СРАЗУ ПОСЛЕ КРИЗИСА 1998 года в российской Pioneer было сокращено 200 позиций: в банке «Пионер», компании Pioneer Securities (до кризиса входила в десятку ведущих брокерских компаний), КУИФ, в акционерном фонде и в спецдепозитарии. Андрей Успенский, в то время chief investment officer, вспоминает, что компания выжила лишь благодаря наличию среди ее активов офисной недвижимости. Акционерный фонд управлял офисным помещением, в котором квартировали, например, Shell и Halliburton. Договоры заключались на четыре–пять лет – именно они позволили Pioneer удержаться на плаву в нашей стране.

Четыре года Андрей Успенский потратил на санацию активов. Хозяйство, доставшееся от Первого ваучерного фонда, состояло из акций 230 компаний. «Инвестиции в начале 1990-х делались по принципу „палец – пол – потолок“. Компаний десять или пятнадцать мы так и не смогли найти, а по остальным я в 1998–2002 годах провел около 200 выходов в той или иной форме», – вспоминает Успенский. В результате акционерный фонд по сути превратился в фонд недвижимости.

Активы паевых фондов сразу после кризиса составляли около \$100 тыс.— микроскопическая по международным меркам сумма. Андрей Успенский упоминает об одном эпизоде, который теперь кажется ему забавным. Он уговаривал менеджеров AIG проинвестировать его фонд: «Долго и красиво рассказывал, уговорил. Последний вопрос — о размере фонда. \$300 тыс., говорю я. Они мне: „Издеваешься? У нас минимальный лот — \$3 млн. В такие крохотные фонды мы не инвестируем“. Да у нас вся российская индустрия была \$2 млн, какое уж тут издательство».

«Мертвый стиль» прекратился в 2001 году. Тогда же, все еще очень осторожные, оживились инвесторы, тогда же был принят новый закон «Об инвестиционных фондах». «Хоть какой-то интерес к жизни тогда проявляли считанные единицы УК. Мы между собой называли себя „клубом четырех“. В него входили „Тройка Диалог“, „Альфа-капитал“, „Уралсиб“ и PioGlobal», – рассказывает Успенский.

В то время PioGlobal решилась на экстравагантный, учитывая активность пайщиков, шаг — инвестировала в развитие дистрибуции. Компания арендовала часть офиса Росбанка на Тверской улице, рядом с мэрией. Успенский вспоминает: «Сотрудники Росбанка сначала посмеивались. Но через год наши обороты были вдвое больше, чем у них».

Жизнь продолжалась. В 2003 году компания создала первый в России индексный фонд, одной из первых вывела свои паи на биржу. Наконец, стала первой компанией, чьи паи начал распространять Citibank. «Мы потратили на это больше двух лет», — замечает Успенский.

Он до последнего момента надеялся на воссоединение Pioneer и PioGlobal. Все предпосылки для этого были и большинство решений в начале 2000-х годов принимались с учетом именно такого желательного будущего. Но судьба распорядилась иначе.

#### Новейшая история

В ПРОШЛОМ ГОДУ Pioneer Investments решила начать свою российскую историю с чистого листа. Правда, у Unicredito было несколько шансов купить ее бизнес asset management в России, но почему-то ни один из них банковская группа не воспользовалась.

В 2000 году банк не проявил никакого интереса к российским активам Pioneer.

Но уже через пять лет **Дарио Фриджерио**, глава PGAM, пересмотрел свои взгляды на развивающиеся рынки. Для этого понадобилась сделка по продаже индийского бизнеса Pioneer. Еще в 1993-м совместное предприятие Pioneer и семьи местных предпринимателей **Котари** стало первым в Индии частным фондом. В 2002 году доля западной стороны в нем была продана Templeton, и произошло это за два года до того, как компания резко набрала обороты, став второй по размеру на местном рынке.

Так или иначе, в 2005 году PGAM уже пыталась купить российскую УК «Паллада», однако в результате закулисных интриг проиграла «Русским фондам». В 2006-м, приобретя за \$424 млн компанию «Атон-брокер», Unicredito, по свидетельству источника, знакомого с ходом переговоров, не проявил никакого интереса к атоновскому подразделению asset management. Хотя, если судить по самым благоприятным для акционеров «Атона» коэффициентам, на тот момент оно стоило не более \$10 млн. В самом конце 2006 года Unicredito опять не воспользовалась возможностью купить готовый бизнес, уступив PioGlobal «Антант-капитал». Тогда же, по-видимому, было принято решение о гринфилде — и в марте 2007-го увидела свет «Пионер инвестмент менеджмент».

В этом варианте несомненно есть свои плюсы. Имея в тылу глобальную Pioneer (с ее аналитиками и портфельными менеджерами, уже управляющими 1,5 млрд евро,ложенными в российские ценные бумаги), в Москве — сеть отделений банка Unicredit и его подразделение private banking, а также брокерские возможности компании «Unicredit-Атон», УК может не спешить со строительством полнофункциональной модели. «Мы чувствуем себя более защищенными, даже если команда не полностью набрана», — говорит гендиректор управляющей компании **Елена Логинова**, до прошлого года занимавшая аналогичную позицию в управляющей компании DWS Investments, созданной «Дойче банком». Поэтому формирование команды, начатое в прошлом году, закончится лишь в конце 2008 года.

Форсировать создание максимально широкой линейки инвестиционных продуктов московский офис Pioneer тоже не собирается. «У Pioneer Investments уже достаточно широкая линейка — 180 фондов, инвестирующих в разные рынки

и в разные стратегии. Там есть и классика, и экзотика. Все эти продукты доступны российским клиентам», — уверена Елена Логинова.

На сегодняшний день фонды недвижимости не являются специализацией глобальной Pioneer, не будет их пока и в России. Услуги доверительного управления (ДУ) клиентами востребованы, и Pioneer собирается их предложить. Однако, по замечанию Елены Логиновой, международная практика показывает, что долгосрочных перспектив у этого направления бизнеса нет. «В последнее время большая часть этого бизнеса в мире не только у Pioneer, но и у других ведущих компаний сокращается. Во-первых, индивидуальный счет, индивидуальное управление — это дорого. А во-вторых, ДУ с точки зрения возможностей контроля и прозрачности — менее клиентоориентированный инструмент», — констатирует Логинова.

В ближайшее время все усилия нового игрока будут направлены на создание максимально широкой сети дистрибуции. Ставка будет сделана на банки. Как

считает Елена Логинова, у России здесь нет никакого особого пути, так что продаются фонды будут точно так же, как и во всем мире. А в мире 60–70% продаж всех инвестиционных продуктов делают банки, основная часть оставшихся 30–40% распространяется стараниями независимых финансовых консультантов УК и через интернет. **Карен Кесоян**, директор «Пионер инвестмент менеджмент» по маркетингу и PR, уверен, что для выхода на рынок компания выбрала удачное время: «Российский рынок паевых фондов — в терминах процентов от ВВП — очень маленький. Даже в странах Восточной Европы этот показатель достигает 12% ВВП. В России, если взять вообще все паевые фонды — традиционные, прямых инвестиций, недвижимости и венчурные — это чуть более 2% от ВВП. Только в Румынии цифра меньше. Этот потенциал, так или иначе, будет реализован».

У Pioneer, входящей в мощную международную финансовую группу, по идеи, в России должна быть хорошая и длинная история. Но в любом случае эта история будет новой. **СФ**



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

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

Дирекция по рекламе: 8 (499) 943 9108, (495) 921 2353  
Инга Кузнецова

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

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ФОРТ-ИНЖЕНЕРИНГ» ИГОРЬ МЕЛЬНИКОВ СТАЛ ИЗВЕСТЕН НА СТРОИТЕЛЬНОМ РЫНКЕ БЛАГОДАРЯ ВСЕГО ОДНОМУ УНИКАЛЬНОМУ ЭКСКАВАТОРУ. ТЕПЕРЬ ОН ОБЗАВОДИТСЯ ЦЕЛЫМ ПАРКОМ ТАКИХ МАШИН, ЧТОБЫ СТРОИТЬ УНИКАЛЬНЫЕ ОБЪЕКТЫ. **текст:** павел куликов

## План раскопок



К стройплощадке офисного центра у спорткомплекса «Олимпийский» подъезжает черный Mercedes. Из него выбирается Игорь Мельников. Он преодолевает горы строительного мусора по деревянным настилам и ныряет в бытовку к экскаваторщику Юрию Голику. Тот встречает Мельникова как старого друга: заваривает растворимый кофе, достает огромную коробку с печеньем и запускает свой любимый DVD «Свадьба в Малиновке».

Голик рассказывает о том, как конкуренты несколько дней копали шахту на сложном, затапливаемом подземными водами участке. Из-за ошибки «окулистов» — так строители называют геодезистов — экскаваторщики вырыли шахту на пару метров глубже, чем нужно. Пришлось копать новую шахту в другом месте. «Бывает, что деньги пускают на ветер, а тут 25 млн руб., наоборот, в землю закопали», — резюмирует строитель.

В разговоре всплывают и новые подробности уже забытых инцидентов. Весной 2007 года на строительство офисного центра на Ленинградском проспекте из-за халатности строителей под землю ушел самосвал и бытовка охранника. Разразился скандал: на стройку приезжал мэр **Юрий Лужков** в сопровождении чиновников МЧС. Обошлось без жертв, и генподрядчик отделался крупными штрафами. Голик узнал об этом случае не из газет, а от коллег-строителей. «Жертв удалось избежать, потому что охранник как раз в это время отошел из своей бытовки», — объясняет экскаваторщик.

Игорь Мельников — владелец строительной компании, основная специализа-

Игорь Мельников уверен, что уникальная техника поможет его компании достичь невиданных высот

ция которой как раз рытье котлованов и шахт. Он знает цену таким ошибкам и считает, что знает способы, как их избежать. Слаженная команда непроизвольно поддерживает безопасные условия на стройке, и пример общения в коллективе Мельников дает сам, распивая Nescafe в строительной бытовке.

Другой способ избежать ограждений на стройплощадке — платить крановщикам и экскаваторщикам зарплату выше среднерыночной. Экскаваторщик «Форт-инженеринга» работает 15 дней в месяц и может получить зарплату до 90 тыс. руб. при средней по рынку 30–35 тыс. руб. По словам Мельникова, эти расходы окупаются многократно: техника меньше ломается — рабочие заинтересованы в том, чтобы обращаться с ней бережно и содержать в исправности.

Мельников бережет каждую машину: кранов и экскаваторов у него пока восемь. Однако среди них есть уникальная техника, благодаря которой компания выделяется из сотни конкурентов и получает заказы как для себя, так и для партнеров.

Экскаваторы Мельникова рассчитаны на добычу грунта с больших глубин — до 23 м. Ставка на эту технику вполне оправданна. Согласно утвержденному в феврале генеральному плану реконструкции и развития города Москвы, к 2015 году в столице появится 200 небоскребов по 35–45 этажей. Большинство из них — с подземными многоэтажными парковками.

Основная часть жилья будет строиться в бывших промзонах поблизости от Третьего транспортного кольца и на неосвоенных землях, купленных у Московской области. Здесь тоже пригодятся экскаваторы для глубинных работ: к каждому новому жилому району проводятся канализационные сети, которые все глубже уходят под землю.

## Бизнес по случаю

СТРОИТЕЛЬНЫМ БИЗНЕСОМ Мельников занялся случайно. В конце 1990-х он передавал контейнеры: вывозил их со строительных объектов и продавал на строительные рынки, где они служили точками продаж. Рынки в то время переживали расцвет, и бизнесмен сбывал контейнеры сотнями. Через некоторое время он понял, что их погрузка и разгрузка съедает слишком большую часть маржи — и в 2001 году купил автокран.

Спустя год правительство Москвы обязало владельцев строительных рынков

убрать контейнеры, а вместо них поставить павильоны. Бизнесмен опять остался ни с чем, а если быть точнее — с одним простаивающим краном. Чтобы хоть что-то заработать, он начал сдавать свой кран в аренду строительным компаниям — так и появился «Форт-инженеринг». Новый бизнес оказался более привлекательным, чем продажа контейнеров: кран можно просто установить на стройплощадке, нанять крановщика и сдавать технику в аренду по 8,8 тыс. руб. за восьмичасовую смену, а некоторые виды техники — и по 25 тыс. руб. за смену.

После этого он нашел нового партнера Алевтину Чудиновских, частного строительного диспетчера-координатора, связывающего владельцев техники с заказчиками. Вместе с ней Мельников начал искать таких же мелких владельцев техники, как и он сам, и покупать новые экскаваторы, чтобы предлагать услуги подрядчикам на крупных строительных объектах. Для генподрядчиков-строителей механизация является непрофильным бизнесом, выгоднее нанимать владельцев кранов и экскаваторов по субподряду, нежели содержать свой парк техники. Но нанимать их поодиночке было слишком хлопотно, и «Форт-инженеринг» стал своеобразным агентством по формированию строительных бригад. Большая часть оборота компании сейчас приходится на посреднические услуги. При этом собственная техника, разумеется, тоже никогда не простаивала.

Почти сразу после покупки автокрана «Форт-инженеринг» заключил выгодный договор с компанией «Генподряд-К», одной из структур Управления экспериментальной застройки города Москвы. Вроде бы работа шла как по маслу: Мельников был надолго обеспечен заказами на строительстве микрорайона Куркино. Но уже три месяца спустя партнеры перестали платить, зато кормили обещаниями, и «Форт-инженеринг» целый год работал вхолостую, пока не подал иск в арбитражный суд и не выиграл процесс.

«Я получил деньги и снова продолжил работать с „Генподрядом-К“,— смеется Мельников. Расчеты показали, что спешные поиски новых заказчиков и перемещение строительной техники негативно отразятся на выручке. Проблемы же с оплатой по контрактам в строительном бизнесе обычное дело, задержке на год можно не удивляться. Впоследствии Мельников убеждался в этом не раз. Поз-

## ДОСЬЕ

«ФОРТ-ИНЖЕНЕРИНГ» был создан бизнесменом Игорем Мельниковым в 2001 году. Компания занимается сдачей в аренду строительной техники, разработкой грунтов, сносом зданий, прокладкой инженерных сетей и ландшафтными работами. Оборот, по различным оценкам, составляет около \$10 млн в год. Большая его часть приходится на посреднические услуги: компания связывает владельцев техники с заказчиками. В собственности находится восемь строительных машин. В штате — около 30 человек. Среди партнеров «Форт-инженеринга» — компании ПИК, «УМ-Геотон», «ГРМ-строй» и «Топфлор-транстрой».

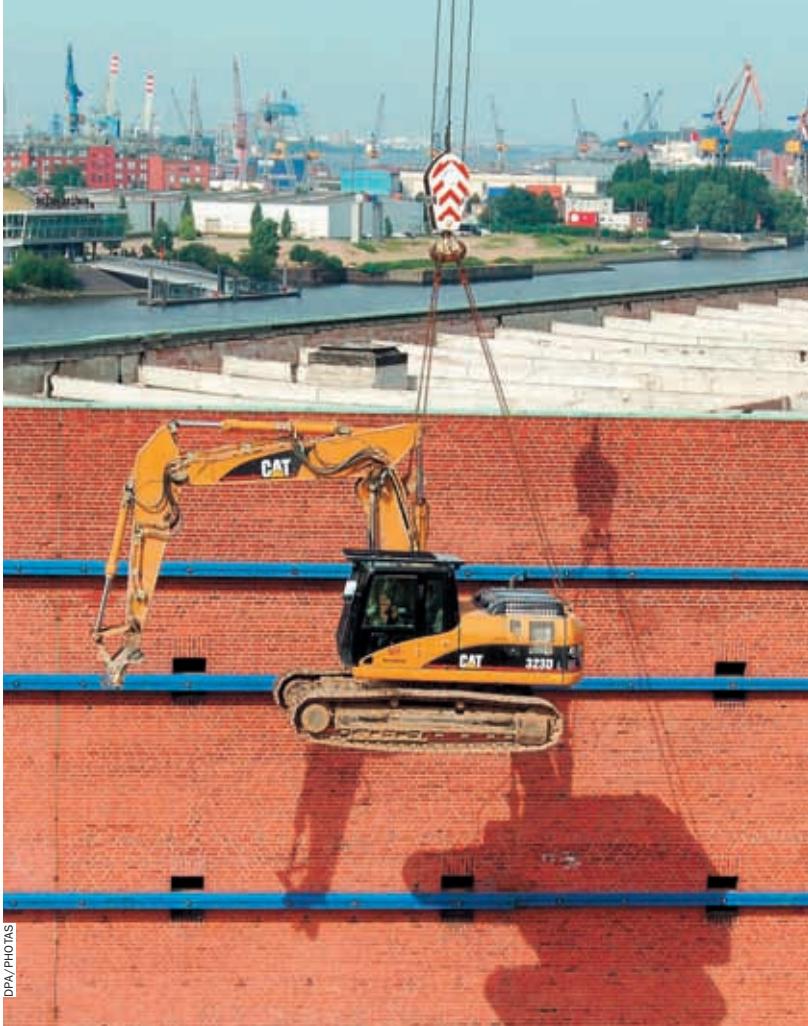
## НОУ-ХАУ

### Компания «Форт-инженеринг»:

- приобрела уникальные для московского рынка грейферные экскаваторы, выделившись среди сотни конкурентов;
- занимается посредническими услугами, предоставляя заказчикам как свои строительные машины, так и арендуемые;
- расширяет парк специализированной техники, чтобы участвовать в масштабных проектах накануне Олимпиады в Сочи.

## РЫНОК

СОГЛАСНО ГЕНПЛАНУ развития Москвы до 2025 года, столица некоторое время будет расти вширь за счет строительства социального жилья на купленных у Московской области территориях. В основном же обустройство столицы будет проходить в существующих границах, поэтому приоритетным станет подземное освоение Москвы и высотное строительство. К 2015 году в столице появится 200 небоскребов по 35–45 этажей. Большинство из них — с подземными многоэтажными парковками, поэтому при строительстве будут востребованы экскаваторы, способные вынимать грунт с больших глубин. Из существующих в пределах МКАД производственных зон 16 ликвидируют, а 20 ждет частичное сокращение. В результате под новое строительство высвободится 5,3 тыс. га. На этих территориях будут созданы парковые зоны, развернется жилищное строительство, появятся офисные и торговые центры. Часть пятиэтажной застройки снесут: до 2010 года объемы сноса жилья достигнут 7,3 млн кв. м. Строительство новых зданий тоже обернется спросом на специализированную технику. Потребуются новые канализационные сети, которые сейчас прокладываются в Москве исключительно на большой глубине.



DPA/PHOTOS

же его техника выкапывала котлован на месте бывшей гостиницы «Интурист», где теперь построен Ritz-Carlton. Деньги пришли на счет «Форт-инженеринга» через два месяца после того, как отель принял первых постояльцев.

## Экскаватор-локомотив

«В РОССИИ можно работать хоть с чертом,— рассуждает гендиректор „Форт-инженеринга“. — Нужно только понимать, как он будет платить». Когда «Генподряд-К» снова стал задерживать выплаты с деньгами, схема их получения была отработана. Мельников снова обратился в суд, но тут офисное здание его заказчика неожиданно сгорело вместе со всей документацией.

На этом «Генподряд-К» перестал существовать. Тогда Мельников потребовал исполнения очередного судебного решения в Управлении экспериментальной застройки города Москвы. Задача усложнилась: он встал в конец длинной очереди из строительных организаций, которым «Генподряд-К» тоже успел задолжать. Перспектив вернуть заработанное почти не было. Только упорство помогло ему попасть на прием к главе управления **Валерию Силину**, который выслушал историю Мельникова и распорядился перечислить ему деньги согласно решению суда.

В очереди за долгами «Генподряда-К» Мельников много общался с конкурентами. В Москве работало около 20 компаний — бывших государственных управлений механизации, которые некогда были приватизированы, и более сотни небольших и совсем мелких владельцев техники. Желание выделиться заставило Мельникова задуматься о приобретении редкой для России техники. Он купил в Японии подержанный экскаватор Hitachi EX225 с грейферной установкой за \$180 тыс. Грейфером называется телескопическая стрела, позволяющая вынимать грунт с больших глубин.

Встав на краю котлована, эта машина могла извлекать землю с глубины до 23 м, тогда как у обычных экскаваторов предельная глубина — 7–10 м. В Москве на тот момент такие экскаваторы можно было пересчитать по пальцам одной руки. До недавнего времени лишь немногие здания в столице проектировались с многоуровневыми подземными парковками, поэтому в подобных машинах не было необходимости. Если же она появлялась, то на глубине более 10 м грунт забирали минипогрузчики и грузили его в бадью, которую из котлована поднимали при помощи крана. Это занимало много времени и было чересчур трудоемко. Игорь Мельников

Когда нет экскаватора с длинной стрелой, агрегаты помельче приходится опускать прямо в котлован

в специализированной прессе разместил рекламу возможностей Hitachi, и заказчики на технику нашлись еще до того, как экскаватор доставили в Москву.

«Форт-инженеринг» стал получать недоступные прежде контракты: в 2005–2006 годах компания вырыла котлованы для фундаментов нескольких крупных офисных центров, гостиницы «Москва», участвовала в строительстве коллектора для коммуникаций магазина IKEA в Люблино и ландшафтных работах в Московском городском гольф-клубе.

Новый экскаватор Мельникова стал локомотивом развития всей компании: подрядчикам по-прежнему было удобно заключать сразу несколько видов техники, и «Форт-инженеринг», вдобавок к эксклюзивному Hitachi, привлекал к работам краны, экскаваторы и другие строительные машины, как свои, так и наемные.

Такую же тактику применил другой участник рынка — компания «Вето», правда, в сегменте не экскаваторной, а грузоподъемной техники. «Вето» приобрела автокран Крупп грузоподъемностью 350 тонн, когда конкуренты использовали краны на 125 и 250 тонн. Теперь этот кран играет в «Вето» ту же роль, что и грейферный экскаватор в «Форт-инженеринге» — помогает получать крупные заказы. «Конкуренция на рынке большая,— рассуждает заместитель генерального директора „УМ-Геотон“ **Виктор Потапов**.— Успел купить редкую технику, и ты на коне».

## Атлас Сочи

В 2006 ГОДУ грейферными экскаваторами обзавелись несколько прямых конкурентов Мельникова. К примеру, один из крупнейших строителей канализационных коллекторов в Москве компания «УМ-Геотон» сотрудничает с десятью компаниями. И грейферные экскаваторы разных модификаций есть уже у шести партнеров «УМ-Геотон»: «Фиан+», «Спецавто», «Темплайн», «Арксстрой», «Ильинская база» и «Форт-инженеринг».

«Такой техники много не бывает,— говорит Виктор Потапов — Это не самокат купить: вложения до 500 тыс. евро в одну машину могут отбиваться до пяти лет». Общее количество техники, работающей на «УМ-Геотон» сейчас, составляет 210 единиц. Грейферных экскаваторов мало — у каждого из субподрядчиков их по одному-два.

Но в любом случае Hitachi Мельникова потерял уникальность, и чтобы оставить

ся инновационной компанией, «Форт-инженерингу» нужна была новая техника. Тогда через знакомых, проживающих в Германии, Мельников приобрел за \$500 тыс. другой экскаватор для горных работ — Atlas 1704.

В 2005 году завод Atlas снял модель с производства из-за недостатка спроса, и Мельникову досталась одна из последних сошедших с конвейера машин. Atlas 1704 тоже грейферный, как и Hitachi. Однако имеет ряд конструктивных особенностей: например у него колеса вместо гусениц и телескопическая кабина, на пару метров поднимающаяся над кузовом. По словам Мельникова, сейчас это единственный в своем роде экскаватор на московском рынке, и Виктор Потапов подтверждает такое мнение.

В городских условиях гусеничный экскаватор не может проехать сам от одного котлована к другому, если расстояние между ними составляет несколько сотен метров, например, из-за асфальтовой дороги, которую он испортит. Поэтому для его перевозки заказывают специальную низкорамную платформу. Колес-

ная машина передвигается по стройке сама.

Телескопическая кабина тоже обладает важным преимуществом. Обычно из кабины экскаватора не видно, что происходит на дне котлована, поэтому машиной управляют вдвоем: сигнальщик показывает экскаваторщику, где и как копать. Если кабина экскаватора поднимается вверх, то она как будто зависает над котлованом, и сигнальщик уже не нужен.

Чтобы остаться уникальным надолго, Игорь Мельников сумел договориться с заводом Atlas о выпуске нескольких снятых с производства экскаваторов под заказ, эксклюзивно для «Форт-инженеринга». Первые три машины стоимостью около \$500 тыс. каждая он собирается приобрести до конца 2008 года.

Мельников меняет тактику. Прежде уникальные экскаваторы в основном служили средством привлечения клиентов для остальных строительных машин — и собственных, и партнерских. Теперь глава «Форт-инженеринга» создает целый парк специализированной техники и находится поучаствовать в по-настоящему

масштабных проектах — таких, например, как проведение коммуникаций к спортивным объектам Сочи.

За семь лет работы в строительном бизнесе, уверен Мельников, он накопил достаточно опыта и связей для того, чтобы самому выступить в роли генподрядчика на масштабных стройках. «Шансы у них есть,— иронизирует один из конкурентов Мельникова.— Принцесса на горошине в сказке тоже вышла замуж за принца». По его словам, на крупных стройках, связанных с проведением подземных коммуникаций, заказчиком почти всегда становятся городские власти. Чтобы работать с ними напрямую как генподрядчику, Игорю Мельникову и его прямым конкурентам-механизаторам «недостает административного ресурса».

Впрочем, Мельников рассчитывает, что если один экскаватор помог ему сбрать вокруг себя других владельцев техники, то с парком таких машин удастся создать целый строительный холдинг. Тогда от котлованов и шахт можно будет перейти к комплексным строительным работам. **СФ**

#### ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ДОБДД МВД РОССИИ



# ВЕЖЛИВЫМ ВОДИТЕЛЯМ

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

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ\*

РУССКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ

[www.rsk.ru](http://www.rsk.ru) ОАО "Русская страховая компания", Лицензия ФССН С № 0968 77 (495) 777-55-66



\*указанной компанией оплачено производство данного информационного материала

реклама

# КОНКУРЕНЦИЯ

ТОЧКИ РОСТА

сделка → с38

Иностранные дилеры слетаются на российскую автомобильную розницу. Однако продавцы оказались с норовом: с финансированием у них пока все в порядке, а бизнес-технологии они и так уже подсмотрели у западных коллег.

## САМИ С ДЕНЬГАМИ

текст:

татьяна комарова

«Когда я предлагаю своим друзьям скидку на автомобиль 5%, они воспринимают это как личное оскорбление», — вздыхает генеральный директор холдинга Musa Motors Олег Пименов. Между тем 5% — максимальная дилерская маржа с продажи нового автомобиля. Но на западных рынках эта цифра составляет 2%, а в отдельных случаях и минус 2%. Поэтому российские дилеры считаются выгодным приобретением.

В феврале этого года стало известно, что британский автомобильный холдинг Inchcape ведет переговоры о покупке доли российской Musa Motors. Британцы в России — водители со стажем. В 2006 году Inchcape уже успела приобрести санкт-петербургского дилера «Аксель кар», потом создала совместное предприятие с ГК «Независимость» по продаже автомобилей Toyota и Lexus.

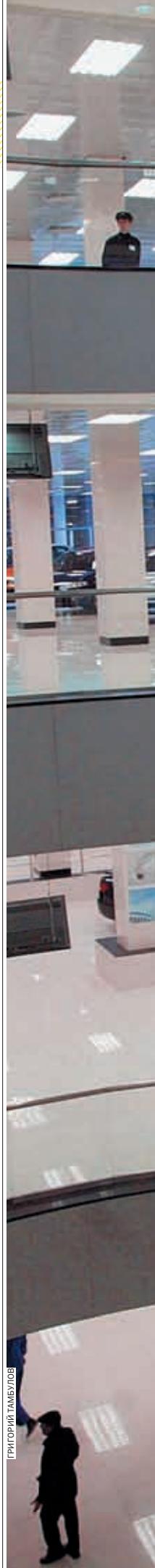
Интерес Inchcape к российским дилерам — не исключение, а тенденция: иностранцы активно ведут переговоры со многими автодилерами. Пока о намерении прийти в Россию открыто заявили только три иностранных игрока. Помимо британцев о планах по завоеванию российского рынка говорили чехи (компания AAA Group), которые намерены к лету самостоятельно построить первый автосалон. А совместный фонд AIG-Intertos Russia Century Fund в феврале приобрел 10% акций «Инком-авто».

Среди других потенциальных покупателей называют американских дилеров. «В первую

очередь это Autonation, они вообще крупнейшая в мире дилерская сеть, в 2007-м у них был оборот \$18 млрд. В США намечается большой спад, капиталы нужно куда-то вкладывать.

А у Autonation довольно хорошие результаты от китайского проекта, и, наверное, Майк Джексон (управляющий директор сети. — СФ) войдет во вкус и придет в Россию», — рассуждает Игорь Пономарев, председатель совета директоров компании Genser. Кроме того, велика вероятность, что вслед за «старшим братом» российскими игроками заинтересуются крупные британские холдинги — Lookers и Pendragon.

Почему западные дилеры готовы выехать на российские дороги, понятно. «Российский рынок последние три-пять лет интенсивно и стабильно растет, в отличие большинства других национальных авторынков», — объясняет Пономарев. — В Америке сейчас спад, в Великобритании дилерские компании уже года два-три показывают в основном убыток. В остальной Европе положение лучше, но все равно не стабильно».



ГРИГОРИЙ ТАМБУЛОВ



## конкуренция

Поэтому крупные компании, особенно акционерные, где менеджерам нужно постоянно показывать рост, ищут новые рынки. Так, в 2007 году доходы Inchscape от деятельности в развивающихся странах увеличились на 220% (при росте доходов в Европе на 25%). В смысле роста рынка Россия — просто рай для западных «автомобилистов»: продажи иномарок здесь за последние три года как минимум удваивались, а в 2007-м выросли на 60%. Инвестиции в Россию выгодны: по данным Игоря Пономарева, отдача с 1 кв. м дилерского центра в России вдвое выше, чем в той же Англии. К тому же спада продаж аналитики в ближайшем будущем не ожидают. Интенсивное «ускорение», по оптимистичным прогнозам, продлится до 2012 года, по пессимистичным — до 2010-го. После чего рынок начнет «тормозить»: скорость роста будет находиться в «нормальных» пределах — 10% в год. По сравнению с Россией Европа стоит в жуткой пробке, продажи автомобилей там растут всего на 2% в год. Благодаря такому раскладу российские дилеры выбились в лидеры по продажам многих марок. Например, Genser — номер один в мире по продажам Nissan, «Нью-Йорк моторс» — по Ford.

«Иностранцев интересуют все холдинги подряд», — категорично заявляет **Владимир Попов**, председатель совета директоров холдинга «Фаворит моторс». Но прежде всего западников привлекают компании с развитой дилерской сетью. Тот же Попов уверяет, что у него есть два предложения от «интуристов». По некоторым данным, переговоры с иностранными игроками ведет компания Majot.

Покупатели подоспели как нельзя вовремя. Российская автомобильная отрасль меняется на глазах, и, чтобы не оказаться за давленным более проворными конкурентами, дилерам придется потратиться.

## За поворотом

ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ дилеры жили припеваючи. «С 2002-го по лето 2007 года никто абсолютно не думал о конкуренции, рынок был такой, когда все, что ни привезешь, продаётся. А в прошлом году продажи по премиум-сегменту упали, причем не только по производителям из еврозоны (Mercedes, Audi, BMW), что объяснялось бы увеличением цен из-за роста евро, но и по долларовой зоне (Lexus, Infiniti)», — объясняет **Олег Дацкевич**, директор по развитию консалтинговой компании «Авто бизнес инфо». Например, продажи Mercedes S-класса в первом квартале 2008 года составили 718 единиц — всего 16% объема продаж за весь 2007-й.

Уже сейчас очевидно, что бешеных скоростей, которые показывал авторынок в последние годы, больше не видать. Так, в «Авто бизнес инфо» говорят о росте рынка на 37–40% (на 20 процентных пунктах меньше 2007-го). «Похожим образом конкуренция обострялась только в 1998-м, после кризиса. А сейчас все забыли, как продавать, как быть клиентоориентированными. Это осталось лишь на словах, а на деле бардак», — уверен Дацкевич.

Эксперты полагают, что продажи в премиум-сегменте замедляются в силу «естественнейшей убыли потенциальных клиентов»: покупатели, которые могут позволить себе такие машины, конечно, становятся богаче, но вот больше их не становится.

Масла в огонь подливают производители. В 2007 году Volkswagen, General Motors, PSA Peugeot Citroen, Mitsubishi, Suzuki, Volvo, Toyota объявили о намерении строить заводы в России. Если верить самим производителям, для окупаемости производства автомобилей в стране нужно производить и продавать около 100 тыс. машин в год. А это значит, что дилерам придется серьезно увеличить продажи на рос-



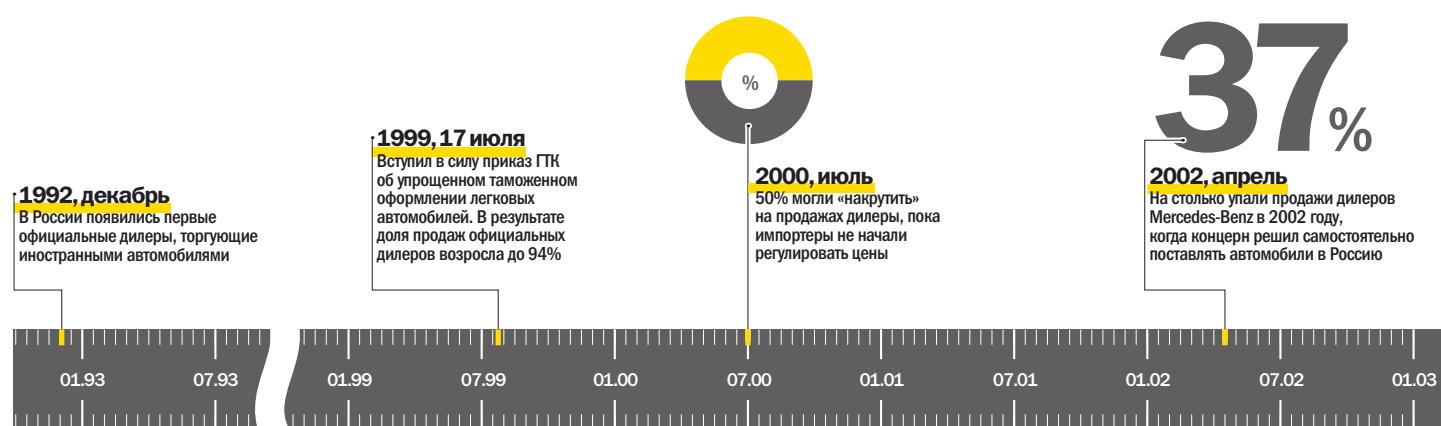
**2%**

**ТЕРЯЮТ БРИТАНСКИЕ ДИЛЕРЫ НА ПРОДАЖЕ КАЖДОЙ VOLVO**, но берут свое на сервисе и доп-услугах. Гендиректора Musa Motors Олега Пименова такая модель не пугает

сийском рынке: уже в 2008 году, хотя заводы пока на начальной стадии строительства, дилерские сети должны «оправдаться» приход производителей в Россию. У Peugeot, например, заложен рост продаж на 85% по отношению к 2007-му. Дилерам придется перегонять рынок, а значит, кто-то из них от рынка отстанет. «Это нормальная конкуренция, когда нужно продать машину, а не просто взять и отгрузить с автовоза», — говорит Олег Дацкевич. Превращение таких «отгрузчиков» в «нормальных конкурентов» дорого обойдется российским дилерам.

## Все дороги ведут в регионы

ГЛАВНАЯ СТАТЬЯ РАСХОДОВ для дилеров — географическая экспансия. В столице и городах-миллионниках производители уже распределили рынок между диле-





REUTERS

**60%**

**СОСТАВИЛ РОСТ ПРОДАЖ ИНОМАРОК** в России в 2007 году. Правда, с учетом отечественных автомобилей рынок вырос всего на 35%



**3**  
**млн**  
**АВТОМОБИЛЕЙ**  
**БУДЕТ ПРОДАНО**  
**В РОССИИ**  
**В 2008 ГОДУ.**  
А к 2012 году  
объем рынка  
составит уже  
4,5–5 млн  
машин

REUTERS

рами. И чтобы получить новые марки автомобилей или увеличить объемы продаж уже имеющихся, приходится либо строить дилерские центры в небольших городах, либо покупать дилеров в крупных.

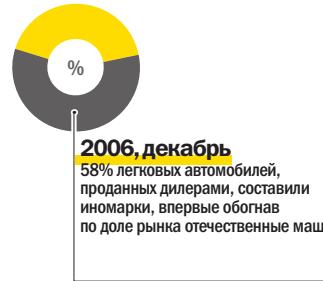
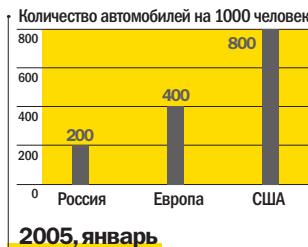
В столицах процесс поглощения идет полным ходом. Например, петербургская компания «Евросиб-авто» в феврале 2008-го года приобрела 100% акций дилера «Евромоторс», а «Рольф» купил петерскую сеть «Автопрайм», по оценкам, за \$10–15 млн.

Но тотальная скупка влетает дилерам в копеечку. «Возгордившиеся» регионалы почувствовали спрос на свой бизнес и расчитывают неплохо заработать на его продаже. «Нам пока не удалось найти выгодные варианты по покупке регионального бизнеса. Покупать слабые компании нецелесообразно, а у серьезных и относительно крупных игроков регионального рынка обычно слишком высокие требова-

ния — 10, а зачастую и 20 ЕБИТДА. При таких запросах горизонт окупаемости проекта велик и нам как инвесторам неинтересен», — рассуждает коммерческий директор ГК «Блок» **Павел Громов**.

Развитие холдинга в регионах — недешевая задача, даже если не брать на биржу переоцененных регионалов, а заезжать в город самостоятельно. «Строительство центров в небольших городах представляет интерес, но оно не даст большого роста для компании. Растищий рынок такими методами не освоишь», — уверяет Пономарев. — Чтобы показать нормальный результат, нужно покрыть большой сетью маленькие города».

Собственный центр даже в одном городе — дорогое удовольствие, это и очень большие траты денег (приблизительно \$10 млн и более за дилерский центр), и проблемы с управляемостью. Тем не ме-



**10%**

**2007, февраль**  
Пакет акций компании «Инком-авто» в 10% выкупил американо-российский фонд AIG-Intertos. Это первый известный случай привлечения западных денег в российский автодилерский бизнес

**2008, февраль**  
Госдума рассматривает законопроект об отмене двойного НДС на подержанные автомобили, что должно привести к развитию рынка trade-in

не других вариантов роста у дилеров, по сути, нет, поэтому новых проектов в регионах все больше. Так, «Инком-авто» планирует в ближайшие пять лет построить федеральную сеть из как минимум 50 дилерских центров; у Genser уже пять из 11 дилерских центров расположены в регионах, а до 2010 года компания планирует открыть в регионах 30–40 дилерских центров, для чего создала СП с «Росгосстрахом».

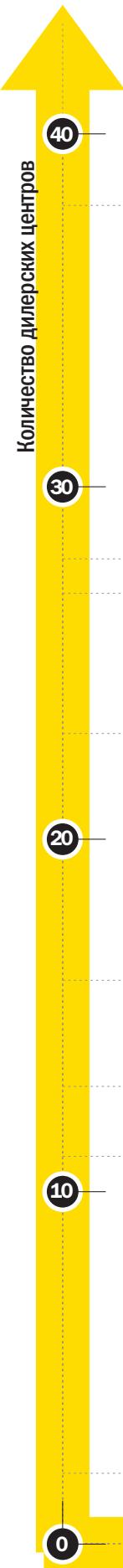
Есть, правда, противоположная точка зрения — что выходить на региональные рынки с масштабными проектами не имеет смысла. «На опыта продаж последних двух-трех лет многие компании приняли решение о строительстве региональных центров. При этом зачастую речь идет о настоящих дворцах — около 5 тыс. кв. м, что для регионов очень много. Все ориентируются на доходность, которая была в прошлом году, в позапрошлом... Но с учетом конкуренции и роста объема продаж она упадет. Через пару лет на рынке появится вторичное предложение, и эти центры будут продаваться зачастую по цене недвижимости», — уверен Олег Пименов. Правда, сами «строительи» полагают, что директор Musa Motors преувеличивает и говорит о перенасыщенности региональных рынков пока еще рано.

## Обгон с нарушением

РОСТ ВШИРЬ не единственная статья расходов российского дилера. Борьба за клиентов в уже построенных салонах также обостряется. Возможностей для конкуренции на этом поле у дилеров не так много. «У BMW в Москве девять дилеров. Машины у всех одинаковые, цены одинаковые, реклама одна, потому что вся она утверждается представительством и строго контролируется. Чем могут отличаться дилеры? Только отношением к покупателям», — говорит Пименов.

ПРОДЛЕНИЕ НА СТР. 36





## Главные автодилеры России

### «Инком-авто»

Объемы продаж отечественных автомобилей составляют около половины. В планах компании создание региональной сети из 50 автосалонов

**2,3%**

Доля рынка в 2007 году

**64 176**

Объем продаж автомобилей в 2007 году

Марки: Ford, Opel, Chevrolet, Cadillac, Volkswagen, Skoda, Honda, Renault, Peugeot, Fiat, SangYong, Hyundai, KIA, Chery, Geely, ZX, JMC, Foton, Daewoo, SENS, Lada, ГАЗ, УАЗ

\$940  
млн

### «Автомир»

Специализируется на низшем ценовом сегменте, ведет агрессивную маркетинговую политику. Стратегия развития компании – интенсивное развитие, продвижение в регионы

**2,9%**

Доля рынка в 2007 году

**81 200**

Объем продаж автомобилей в 2007 году

Марки: Nissan, Ford, Mitsubishi, Opel, Mazda, Chevrolet, Cadillac, Saab, Hummer, Hyundai, Suzuki, Renault, Volkswagen, Peugeot, Fiat, Skoda, Citroen, Kia, Daewoo, SsangYong, Lada, ГАЗ, Chery, Lifan

**\$1,8  
млрд**

### «Рольф»

Является официальным дистрибутором компании Mitsubishi. Самый прозрачный из российских дилеров. Активно развивает дополнительные сервисы

**4,9%**

Доля рынка в 2007 году

**137 194**

Объем продаж автомобилей в 2007 году

Марки: Audi, Ford, Hyundai, Mazda, Mercedes-Benz, Mitsubishi, Peugeot

**\$2,7  
млрд**

**\$1,9  
млрд**

### Major

Собрал больше всего зарубежных брендов, при этом права дилерства по восьми из них получены в 2007 году. Построил крупнейший автомобильный комплекс Major-city

**1,8%**

Доля рынка в 2007 году

**50 000**

Объем продаж автомобилей в 2007 году

Марки: Audi, Mercedes-Benz, Toyota, Lexus, Alfa Romeo, Volkswagen, Peugeot, Opel, Hummer, Cadillac, Saab, Chevrolet, Land Rover, Chrysler, Jeep, Dodge, Volvo, Honda, Mazda, Nissan, Ford, Renault, Skoda, MG/Rover

**\$896  
млн**

**\$1,3  
млрд**

**«Независимость»**

Стремится выйти в регионы, наращивая там количество субдилеров. Специализируется на автомобилях дорогого сегмента, активно конкурируя с Musa Motors

**0,8%**

Доля рынка в 2007 году

**23 000**

Объем продаж автомобилей в 2007 году

Марки: Land Rover, Jaguar, Volvo, Ford, Mazda, Peugeot, Audi, Volkswagen

**«Бизнес кар»**

Контрольный пакет принадлежит Toyota; дилер одновременно является дистрибутором, увеличивая тем самым оборот

**1,1%**

Доля рынка в 2007 году

**29 000**

Объем продаж автомобилей в 2007 году

Марки: Toyota, Lexus

\$1  
млрд\$800  
млн\$968  
млн**Musa Motors**

Специализируется на автомобилях высокого ценового сегмента. Эксклюзивный дилер Rolls-Royce. Планирует развиваться в регионах через субдилерство

**0,9%**

Доля рынка в 2007 году

**24 000**

Объем продаж автомобилей в 2007 году

Марки: Jaguar, Land Rover, Volvo, Chrysler, Jeep, Dodge, Renault, BMW, Rolls-Royce

\$936  
млн**«Авилон – Нью-Йорк моторс Москва»**

Обладая всего двумя центрами в Москве, компания является лучшим дилером Ford в мире и лучшим восточноевропейским дилером Mercedes-Benz по объемам продаж

**0,7%**

Доля рынка в 2007 году

**16 186**

Объем продаж автомобилей в 2007 году

Марки: Ford, Mercedes-Benz, Maybach

**Genser**

Проводит активную политику строительства новых автосалонов в регионах. Продал 30% акций фонду Volga River One Capital Partners

**1,1%**

Доля рынка в 2007 году

**31 379**

Объем продаж автомобилей в 2007 году

Марки: Nissan, Infiniti, Ford, Chevrolet, Opel, Cadillac, Hummer, Saab

⊕ Координаты компании по параметрам «Количество дилерских центров» и «Рост продаж в 2007 году»



Оборот в 2007 году

Рост продаж, % (2007 год в сравнении с 2006-м)

## «Сейчас все забыли, как продавать, как быть клиентоориентированными. Это осталось лишь на словах, а на деле бардак»

Отношение к покупателям — это, например, финансовое стимулирование. Так дилеры деликатно называют способы обойти единые цены, которые производители навязывают продавцам. Как правило, стимулирование выражается в подарках — скажем, покупатель получает бесплатно дополнительное оборудование. «В зависимости от марки, размера „жертвуемой“ маржи и величины скидки увеличение продаж в результате такого стимулирования может доходить до 20–40% от обычного уровня», — уверяет **Дарья Мирошниченко**, директор по маркетингу и связям с общественностью консалтинговой компании TFTB, организованной бывшими топ-менеджерами Majog. Довольно часто покупателя пытаются привлечь также дополнительными услугами (постановка на учет в ГИБДД, страхование за счет продавца или по льготным тарифам и т. д.).

Другая возможная мера — привлечение партнеров-банков, которые предоставляют кредиты на льготных условиях. При этом дилер за свой счет компенсирует банку разницу между «обычным» кредитом и льготным. Объем расходов дилеров на выплату процентов по кредитам рассчитать невозможно, но, учитывая долю автомобилей, которые продаются в кредит, такие затраты становятся серьезными: например, 43% продаж «Инком-авто» в 2007 году — кредитные автомобили. «Рольф» на позапрошлой неделе объявил о покупке собственного банка «Капитал-Москва» (по оценкам, за \$9 млн), чтобы предоставлять автокредиты клиентам самостоятельно. До этого свои банки в России создавали только представительства производителей — Nissan, Daimler и PSA Peugeot Citroen, в будущем появятся кредитные организации у Renault-Nissan, BMW и Volkswagen.

### Повторные продажи

«В ШТАТАХ НА ПРОДАЖУ одной новой машины приходится продажа четырех подержанных», — рассказывает генеральный директор Musa Motors. В России же сегмент trade-in пока не развит, но должен начать расти после отмены двойного НДС — такой законопроект Госдума начала рассматривать в феврале.

Подготовка к этому повороту событий также не пройдет дилерам даром. Чтобы продавать подержанные автомобили, нужно расширять площади шоу-румов, нанимать дополнительных специалистов, которые будут проводить оценку и предпродажную подготовку автомобилей, разрабатывать финансовые сервисы для клиентов и проводить продвижение новой услуги. По словам Владимира Попова, расходы на организацию trade-in сопоставимы с расходами на строительство нового салона.

Несмотря на эти затраты, рынок подержанных автомобилей особенно выгоден для дилеров: если цена на новую машину регулируется производителем, то каждая подержанная машина уникальна, и маржа дилера зависит только от него самого. Пока же большая часть автомобилей б/у продаётся на «черном» рынке, с уходом от налогов. Сейчас рынок вторичных автомобилей, по расчетам экспертов, составляет около 500 тыс. машин в год; при отмене двойного взимания НДС половина этого объема должна переехать в салоны дилеров. Но предусмотрительные игроки вкладывают в будущее уже сейчас — организуют trade-in на очень выгодных для себя условиях двойного налогообложения, готовят дополнительные сервисные и торговые площади. «Рольф» для продажи подержанных машин даже создал отдельный бренд Blue Fish — компанию по оценке, предпродажной подготовке и сбыту подержанных автомобилей (см. СФ №33/2007). Правда, несмотря на шумный запуск, проект сложно назвать популярным: на момент сдачи этого номера в печать покупателям по системе Blue Fish предлагалось всего 32 автомобиля (по trade-in у Majog — 586).

### «Золотой» сервис

«В ВЕЛИКОБРИТАНИИ дилеры Volvo теряют на продаже каждой машины 2%, а всю прибыль они зарабатывают на продаже запчастей, сервиса и подержанных машин, страховки, финансирования и т. д.», — рассказывает Пименов. Рентабельность торговли новыми автомобилями для дилеров и в России невелика — обычно они забирают себе 4–5% стоимости автомобиля, и это без учета скидок. Зато «отыгрываются» на негарантийном сервисе. «На запчастях мар-

жа безумная — с наценкой ниже 30–50%, а то и 100% их никто не продает», — уверен Олег Дацкив.

В то же время в новые сервисные мощности необходимо вкладываться. «Мы уже внедрили ночную смену и добавили 50% площадей, но в результате очереди на сервис по Land Rover с четырех недель сократились лишь до двух», — жалуется Пименов. А покупая автомобиль за \$100 тыс., клиент рассчитывает на несколько другой уровень сервиса. Благодаря строительству новых сервисных центров и расширению старых, в том числе и на деньги Inchcape, Musa Motors рассчитывает сократить очереди до одного-двух дней.

### Спасительные инвесторы

ЧТОБЫ РАЗВИВАТЬСЯ, дилерам нужны деньги, и много: скупать других дилеров — дорого, строить с нуля — либо невозможно (в крупных городах), либо чрезвычайно затратно (в регионах). А чтобы привлечь клиентов, придется развивать дополнительные услуги. И иностранные инвесторы теперь очень к месту.

Правда, у тех владельцев дилерских холдингов, кто не хочет делиться своей компанией, варианты пока есть: российские банки с радостью кредитуют игроков бурно развивающегося рынка. «Процентная ставка, под которую можно получить кредит, например, в Сбербанке, — 9,2% годовых», — говорит Владимир Попов из «Фаворит моторс». Все мировые финансовые рынки так или иначе рухнули, и получить какие-то долгие деньги под тот же LIBOR + 3% уже не представляется реальным. Поэтому выгодность продажи зависит от ситуации. Условно говоря, если инвестор приносит тебе финансирование под 4% годовых, а в банке ты берешь деньги под 9% — имеет смысл продаваться. Но если твой бизнес и так прибылен, а продается инвестору, который может привлечь тебе финансирование под 9,5% — ну, тогда выходит, что ты идиот».

Похоже, к западным инвесторам выстроится очередь прежде всего из загруженных долгами дилеров, чьи владельцы готовы поделиться управлением. Например, по мнению аналитиков, рад будет разжиться еще одним инвестором «Инком-авто», у которого долговая нагрузка в пять раз больше EBITDA, или, в меньшей степени, «Автомир». За остальными инвесторам явно придется погоняться. И не факт, что догонят, по крайней мере пока кризис ликвидности не уляжется. □

# Работать будет некому

и на автозаводах, и в дилерских центрах. Если только китайцев не начнут импортировать вместе с автомобилями.



**Игорь Пономарев,**  
председатель совета директоров  
компании Genser

## Будущая нетрудоспособность

Всех дилеров западные инвесторы не купят, русских компаний будет большинство, но то, что несколько крупных компаний выйдут на биржу, и не только российскую,— это точно. В России будет пять крупных дилеров, один мегадилер и 3–4 тыс. мелких дилерских компаний. Сервис будет обеспечивать до 80% в финансовых показателях дилеров.

В чистом виде русских автомобильных брендов уже не будет, они будут существовать только как часть глобальных компаний. Это уже другой автопром, фактически на базе созданных здесь сборочных заводов.

Мы догоним США по количеству автомобилей на 1 тыс. жителей (800 штук), потому что у нас потребление одинаково и страны очень похожи.

А вот объем рынка к 2020 году предсказать сложно — это зависит от того, по какому пути пойдет мировой автопром. Может, у каждой семьи будут абсолютно разные автомобили на все случаи жизни, как туфли в шкафу. Сегодня поехал на этом, завтра — на том.

Практически все крупные производители из развитых стран откроют в России собственные заводы. Это отрицательно скажется на дилерах. В первую очередь встанет проблема трудовых ресурсов, потому что новые производства оттягивают на себя наиболее квалифицированные кадры из отрасли: мы готовим эти кадры, а они уходят на заводы. Эту ситуацию мы наблюдали в Москве, когда открылся «АвтоФрамос», и в Калуге, когда свой завод там построил Volkswagen. Увеличения трудоспособного населения у нас не предвидится, наоборот, оно будет сокращаться — работать будет некому и на автозаводах, и в дилерских центрах. Если только китайцев не начнут импортировать вместе с автомобилями. **СФ**

Инвесткомпания Олега Дерипаски РАИНКО близка к приобретению ГК CityVision. Собираясь выложить за нее, по оценкам экспертов, \$10 млн, инвестор зрит далеко в будущее. текст: Полина Русева

## На большом экране

Четыре десятка мониторов, каждый показывает что-то свое, и пульт управления ими. Это не мини-версия Байконура, а всего одна из комнат в обычном московском офисе. Офис принадлежит компании CityVision. Каждый монитор соответствует уличному рекламному экрану. CityVision отметилась четырьмя десятками таких динамичных билбордов в 13 городах России.

Единый центр управления — мозг, глаза и руки CityVision: с их помощью компания руководит всей электронной сетью. Отсюда можно, например, за несколько секунд вывести желаемую картинку или ролик на экран, установленный где-нибудь в Калининграде или Южно-Сахалинске.

Сегмент рекламы на телемониторах в общем объеме «наружки» — капля в море. Игроков, работающих в цифровом сегменте, можно пересчитать по пальцам. Крупнейший из них — 3Stars (более 50 экранов). Совокупный оборот всех компаний электронного сегмента, по данным агентства «Эспар-аналитик», — \$35 млн в год, то есть не более 2% всего рынка наружной рекламы. В Москве лишь 66 таких экранов, но с прошлого года их количество выросло на 40%. По оценкам генерального директора компании «Эспар-аналитик» **Андрея Березкина**, один монитор в столице может приносить до \$500 тыс. в год. «В обычной наружной рекламе в Москве маржа по EBITDA — выше 40%. В электронном сегменте ненамного ниже», — уверен управляющий директор инвесткомпании Moorgate Capital Management **Андрей Зубков**.

Соперничество между компаниями в сегменте телемониторов развито слабо, так как предложение сегодня превалирует над спросом. Поэтому и телемониторы в численном выражении пока

не плодятся супербыстро. Есть два сдерживающих фактора.

Во-первых, выход на экран требует от рекламодателя наличия специального продукта, отличного от привычных телевизионных роликов или тех, что демонстрируются в маршрутных такси. «Средний размер ролика здесь должен быть короче по времени, так как человек все же двигается, а не сидит дома перед телевизором», — разъясняет Андрей Зубков. Оптимальная длительность сюжета — 5–10 секунд.

Однако специальный контент готовы заказывать далеко не все компании. «Основной вопрос — как же должна выглядеть эта реклама: как короткий ролик или как статичное изображение с элементами динамики?» — объясняет Андрей Березкин. Редкий монитор сегодня работает по полной программе: частенько на экране демонстрируют банальные статические картинки.

Второе «но», сдерживающее электронно-рекламный бум, — дороговизна услуги. В Москве размещение на одном экране стоит \$2,5–3 тыс. в день (около 300 показов 10-секундного ролика). Цена поверхности обычного щита под рекламу — в десятки раз ниже.

Одна из причин высоких цен — недостаточная популярность услуги среди пользователей. Президент рекламно-



АЛЕКСАНДР МИРИМОНОВ

# 250 видеощитов

разбросано по России. При этом более четверти мониторов сосредоточено в Москве. Для регионов рекламные экраны до сих пор остаются эдаким дикобразом, живущим в городских условиях: рекламодатели по-прежнему показывают на щитах статичную рекламу, а не видеоролики, для которых эти щиты, собственно, и предназначены



Рекламодатели пока не понимают, что и как лучше рекламировать с помощью электронных билбордов

го агентства ARMI Ренат Янбухтин уверен, что сегодня видеоэкраны — экзотика: «Рекламные вложения компаний в размещение на билбордах или движущемся транспорте пока более привлекательны по соотношению цена-качество. Под качеством я подразумеваю количество людей, увидевших экспонируемое сообщение. Видеоэкраны явно проигрывают». Однако сам же Янбухтин, заглядывая в будущее, определяет цифровому сегменту достойное место в линейке «наружки».

Эксперт указывает, что когда медиаинфляция доведет рост цен на конкурирующие с видеоэкранами носители до адекватной величины, а стоимость размещения на видеоэкране естественным образом снизится, можно будет говорить о конкурентной борьбе.

И тогда (опрошенные СФ эксперты называют срок три-пять лет) настанет момент, когда бумажный аналог должен будет если не уйти со сцены, то по меньшей мере потесниться. Тем более что все предпосылки к завоеванию лидерских позиций в «наружке» уличных телемониторов есть. «В отличие от статичных щитов экран способен передать значительно больше информации,— рассказывает Алену Сытник, представитель издательства „Олма медиа групп“, пользующегося этим рекламным носителем.— Важно и расположение экранов. Ведь большинство дисплеев находятся в „пробочных“ местах, и это значительно увеличивает время контакта с потребителем, ведь разглядывать движущуюся картинку можно гораздо дольше, чем статику».

На этом объективные достоинства цифрового собрата перед старшим — бумажным — не заканчиваются. Видеоэкраны, как правило, имеют гибкий график размещения, сравнимый с ТВ-рекламой, тогда как щиты обычно арендуются на определенный срок. Да и в темноте видеоверсия выигрывает у статичной картинки.

«Будущее наружной рекламы за электронными и другими динамическими поверхностями, способными воспроизводить более чем одну картинку. Со временем все рекламные поверхности будут такими», — уверяет Андрей Зубков. Обычные рекламные щиты сохранятся только там, где невозможно будет поставить цифровой экран, — в качестве памятника отжившему свой век статичному рекламному искусству. СФ

# идеи

## заявка на будущее

wow → c44  
мысли → c46  
деньги под ногами → c47  
методы → c48  
своя игра → c49

На охране природы можно заработать миллиарды долларов. Компании за свой счет сажают деревья в Индонезии и бесплатно раздают электрические лампочки, продавая затем совершенно особый товар — возможность изменить мир.

# Глоток чистой совести

текст:  
евгения барканова,  
алексей гостев

иллюстрация:  
роман годунов

# К

онсультант по программированию Питер Чоби — человек углекисло-нейтральный. Конечно, как всякое живое существо, Чоби вдыхает и выдыхает, а еще, как типичный житель Сан-Франциско, ездит в отпуск на семейном минивэне Volvo и отапливает дом газовыми нагревателями. Поэтому сам Чоби, его дом и его минивэн в огромных количествах выделяют в атмосферу углекислый газ, который, по мнению современных климатологов, приводит к глобальному потеплению и грозит человечеству катастрофой.

Однако экологически сознательный Питер Чоби спит спокойно: ни он, ни его семья ни на йоту не увеличивают количество углекислого газа в атмосфере. Парадокс объясняется просто: буквально каждый свой вдох он «нейтрализует», покупая так называемые карбоновые оффсеты. Оффсет — это ценная бумага, которая возникает в результате проекта, снижающего количество углекислых выбросов в атмосферу или углекислого газа в ней. Таким проектом, например, может быть посадка деревьев или распространение энергосберегающих технологий. Покупатель оффсета как бы принимает участие в финансировании экологического проекта и тем самым уменьшает количество углекислого газа в атмосфере. Принцип жизни Чоби и миллионов подобных ему сознательных потребителей или компаний — «оффсетить» каждый свой вдох и особенно выдох.

Карбоновая бухгалтерия Чоби проста. Человек выдыхает в среднем 0,7 кг углекислого газа в день. Итого — 255 кг в год. Оффсет на одну тонну в США стоит примерно \$25. Эта скромная сумма полностью аннигилирует эффект от прямого биологического загрязнения Питера Чоби и его семьи из четырех человек. Сложнее, например, с поездками в отпуск. За год Чоби проехал на своем вагончике 12 тыс. миль, так что оффсетов пришлось купить примерно на \$100. Среди своих знакомых Чоби проповедует экологическую сознательность. «Я хотел бы, чтобы каждый житель Земли или, во всяком случае, развитых стран, „отчитывался“ за каждый свой выдох», — сказал он в интервью **СФ**.

«Карбоновый оффсет — это такой же товар, как железо или нефть», — уверен **Пол Остлинг**, CEO компании «Кунгур», бывший исполнительный директор Ernst & Young. А рынок карбоновых оффсетов — один из самых быстрорастущих в мире. Его объем







REUTERS

в 2007 году достиг \$68,1 млрд, увеличившись в два раза по сравнению с 2006-м. Из них примерно \$200 млн — добровольные карбоновые оффсеты, подобные тем, что покупает Чоби. Остальная сумма — обязательные оффсеты, которые должны приобретать компании, вышедшие за рамки квот загрязнения, определенных Киотским протоколом. Карбоновый оффсет превращается в востребованный товар, и этот рынок, по мнению журнала Fortune, достигнет \$1 трлн в ближайшие десять лет и станет самым крупным на Земле, опередив даже рынок сырой нефти.

Делать деньги из чистого воздуха можно на проектах, кажущихся абсолютно неприбыльными, например на сжигании фреонов. Достаточно только доказать, что результатом стало снижение количества углекислого газа в атмосфере, и компания может монетизировать добрые дела на мировом рынке оффсетов. Этот рынок глобален, и игроками на нем вполне в состоянии стать российские компании. «Оффсеты — такие же деньги, как акции или облигации, и их можно без труда продать на любой из существующих в мире карбоновых бирж», — не сомневается Пол Остлинг.

## Зеленый священник

«БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОСТЬ умерла», — заявил корреспонденту **СФ Ник Фрэнсис**, основатель компании Cool nrg. Из уст человека, который занимается только тем, что бесплатно распространяет по миру энергосберегающие лампочки, эта фраза звучит странно. Фрэнсис, в прошлом успешный биржевой брокер и священник англиканской церкви, происходит из старинной лондонской деловой элиты. Его отец был владельцем гостиничной сети. Брокер—священник—основатель «зеленого бизнеса» — эта странная карьерная траектория не обошлась без семейной трагедии. Брокер, торговавший акциями отца Фрэнсиса, обанкротился, и семейный бизнес развалился. Ник, тоже участвовавший в торговле акциями, пережил это событие как личный крах. Так он стал англиканским священником. Однако вследствие Фрэнсису удалось совместить богоугодную деятельность и семейную склонность к торговле ценными бумагами. Он нашел настоящую «золотую жилу» и придумал способ, как каждый человек может снизить выбросы углекислого газа в атмосферу. «Благотворительность сама по себе, — поясняет свою концепцию Фрэнсис, — не способна сотворить справедли-

Покупая карбоновый оффсет, владелец этой ценной бумаги финансирует борьбу с парниковым эффектом

вой и устойчивый мир». Но все меняется, если на место благотворителя приходит бизнесмен.

Цель созданной им компании Cool nrg — к 2010 году заменить 50% всех электрических лампочек планеты энергосберегающими аналогами. Это позволит снизить потребление электричества в глобальных масштабах на 2,5% и приведет к снижению выбросов углекислого газа в атмосферу на 200 млн тонн в год. На рынке карбоновых оффсетов этот объем уже сегодня может быть оценен в 4 млрд евро.

В 2006-м в рамках экологической кампании в Австралии команда Cool nrg безвозмездно распространила 3 млн энергоэффективных лампочек и 340 тыс. насадок для душа, сокращающих расход воды, по 500 тыс. домохозяйств. Это позволило снизить выбросы углекислого газа на 3,2 млн тонн за весь срок эксплуатации изделий и уменьшить расходы потребителей на \$59 млн в год.

Каждый проект подразумевает участие помимо Cool nrg крупного медиахолдинга и энергетической компании. Последняя финансирует закупку и распространение энергоэффективных ламп, а медиапартнер обеспечивает достаточный уровень публичности и предоставляет под проект собственную сеть дистрибуции. В результате все в выигрыше: энергетическая компания и медиапартнер получают маркетинговую поддержку, а Cool nrg практически не несет никаких затрат. Правда, и прямой прибыли компания не получает. Ее единственный заработок — карбоновые оффсеты.

«Экологические проекты Cool nrg создают мощный синергетический эффект,

благодаря которому выигрывают все вовлеченные в проект стороны,— объясняет Ник Фрэнсис.— Участники проекта получают очень ощутимые результаты: рост доходов, снижение затрат и повышение имиджа. Так, сокращение потребительских коммунальных расходов составляет 60%, для энергетических компаний это мощный PR, а издания обретают дополнительное внимание читателей и значительный прирост продаж». В частности, в газете Sun, предоставившей под анонс проекта первую полосу, удалось продать 400 тыс. дополнительных экземпляров, что соответствует 15-процентному росту продаж.

«Парадокс в том, что, как только ты решаешь относиться к этому как к бизнесу, ощущение, что ты сталкиваешься с огромным количеством проблем, исчезает,— рассказывает Ник Фрэнсис.— Создавая на базе социально значимой идеи бизнес, ты получаешь невероятное количество возможностей».

## **Рынок спокойной совести**

«Я БЫ МОГ спасти душу человека, который изнасиловал Деву Марию»,— говорил в начале XVI века еще один священник, немецкий монах Йоганн Тецель. Тецель известен как один из главных торговцев индульгенциями. В начале XVI века это было едва ли не самый активно продаваемый товар. Сегодня времена, когда «чистую совесть» можно купить за деньги, возвращаются. Платить за «грех» загрязнения окружающей среды приходится не так уж много: стоимость карбонового нейтралитета для одного человека или семьи составляет всего несколько сот долларов в год, что вполне по карману экологически сознательным потребителям из развитых стран. Сравнение рынка офсетов с индульгенциями не следует понимать как негативную характеристику. Сейчас, как и в Средневековье, у людей есть потребность изменять мир. Здесь-то и возникает возможность нового рынка.

На этом рынке уже появились свои мошенники. Статья в The New York Times рассказывает, как в 2006 году некая китайская компания установила на своей фабрике за \$5 млн аппарат для сжигания отходов производства — фреонов. Они считаются даже более активным источником глобального потепления, чем углекислота. В результате были получены карбоновые офсеты на \$500 млн, и впоследствии их купили европейские инвесторы. Гигантская карбоновая прибыль заставила компанию создавать новые фабрики специально для сжигания фреонов и генерирования офсетов. Эта, по сути, мошенническая схема была быстро раскрыта. Но появление таких «карбоновых пирамид» показывает, что на рынке сертификатов захвачено по-настоящему большими деньгами.

Британский авиаперевозчик бизнес-класса Silverjet находится по другую сторону офсетного рынка. Silverjet — первая в мире углекисло-нейтральная компания. Она «оффсетит» каждый сожженный литр топлива, причем пассажир может выбрать, в какой из проектов по снижению выбросов вложить деньги. Объявление себя карбон-нейтральным в маркетинговых целях и для очистки корпоративной совести становится все более популярным среди западных компаний. Недавно о «нейтрализации» своего центрального офиса объявил крупный производитель домашнего инвентаря — компания Home Depot. С аналогичными инициативами выступают некоторые подразделения гигантов нефтяной отрасли, например Shell. Как бы ни был велик «грех» загрязнителя, на рынке офсетов он может быть отпущен.

## **Углекислый лес**

У ФЕРМЕРОВ индонезийской провинции Асех сегодня появился новый источник заработка: им платят за то, чтобы они не рубили деревья. Платит компания Merrill Lynch. Ее проект не имеет ничего общего с благотворительностью — это бизнес, в который американцы намерены вложить \$9 млн. Деньги пойдут на помочь местным крестьянам. Помимо прямых выплат за посадку деревьев средства будут потрачены на обучение крестьян новым видам деятельности, не связанным с вырубкой леса. «Этот проект обещает стать крупнейшим в мировой истории, если мы доведем его до конца»,— уверен Доржи Сан, глава австралийской компании Carbon Conservation, партнера Merrill Lynch в этом проекте. Результатом проекта для компании должны стать карбоновые офсеты, на которых она планирует выручить минимум \$20 млн в зависимости от колебания рыночной цены на эти ценные бумаги. Новый проект — один из элементов индустрии карбонового фермерства, куда в последние годы вложены десятки миллионов долларов. «Платить жителям бедных стран за посадку деревьев становится экономически выгодным»,— считает Доржи Сан.

Новая «зеленая экономика» порождает и собственную сферу услуг. Например, если вы хотите узнать, сколько тонн углекислого газа было выделено, когда самолет доставлял вас в Гоа, к вашим услугам американская CarbonNeutral. В ней не только определят размер вашего «экологического греха», но и предложат на выбор карбоновые офсеты, связанные с разными природоохранными проектами. Руководство компании надеется, что все больше людей, как и Питер Чоби, станут углекисло-нейтральными. **СФ**


**Агентство «РОСПЕЧАТЬ»**  
 КОРПОРАТИВНАЯ ПОДПИСКА НА ПЕРИОДИЧЕСКИЕ ИЗДАНИЯ  
На правах рекламы

- каталог из более чем 7000 изданий, в том числе зарубежных издательств;
- курьерская доставка изданий в любое время по любому адресу в Москве и Московской области;
- гарантия своевременности доставки;
- персональный менеджер и курьер;
- специальная упаковка изданий;
- собственный автопарк и экспедиционный комплекс площадью 5000 кв.м.

**ГИБКАЯ СИСТЕМА СКИДОК**

123995, г. Москва, просп. Маршала Жукова, 4  
 тел./факс: (495) 921-25-26, 921-25-35 [www.rospt.ru](http://www.rospt.ru)

## Засилье электроустройств в наших домах заставляет изобретать инновационные розетки.

текст: Анастасия Джмухадзе



ALAMY PHOTOS

**Р**озетки и удлинители стали самыми необходимыми в хозяйстве предметами. Лишившись питания, суперсовременное «железо» превращается в груду бесполезного хлама. Производители аксессуаров пытаются привлечь клиента разными уловками. Например, стараются убедить, что шнуры и вилки могут не только уродовать квартиру, но и гармонично вписываться в интерьер. Так, американская компания Artepcisa выпустила целую серию «красивых розеток» WirePod. Такой удлинитель представляет собой массивный пластиковый завиток, напоминающий лиану. В каждом из отростков живет розетка. В отличие от привычных удлинителей WirePod не нужно маскировать, наоборот, он может стать украшением квартиры. Новинка изготовлена из терморезины, ее длина 3,8 метра. WirePod пока выпущен ограниченной партией. Цену устройства компания сообщает только по запросу; в широкую продажу оно пока не поступило.

Для тех, кому важнее экономия электроэнергии, а не дизайн, подойдет устройство Energy Saver Bar. За \$30 вы получаете не просто удлинитель на пять штекеров, но и возможность быстро отключить питание, не залезая под стол и не путаясь в проводах. Кнопка включения и выключения выполнена в Energy Saver Bar на отдельный полутораметровый шнур и ее можно нажимать ногой.

Если и это кажется чрезмерным усилием, лучше приобрести Isole IDP-3050. Стоит это устройство заметно дороже — \$90, но зато наиболее эффективно распределяет энергию. Из восьми розеток только две включены постоянно, работа же остальных шести контролируется специальным сенсором. Датчик движения устанавливается, например, на рабочем столе. Как только он «видит», что в комнате никого нет, питание отключается. Время срабатывания можно задавать в интервале от 30 секунд до получаса, чтобы всякий раз, например, не включать заново телевизор, если вы просто отошли на кухню налить себе кофе. □

## Записной браслет

Блокнот есть в каждом мобильном телефоне, но пользоваться им на ходу неудобно.

Всегда иметь записную книжку под рукой позволяет браслет, выпущенный компанией WristWriter. На нем закреплен рулончик бумаги. Чтобы вместо исписанного листа появился чистый, достаточно повернуть небольшое колесико. Запас места для записей большой — 3–7 метров. Есть и миниатюрный карандаш. Все это позволяет делать пометки во время прогулок или занятий спортом. Стоит «записной» браслет в зависимости от комплектации от \$20.



ЕВГЕНИЙ ДУДНЯ

## В порядке вещей

Итальянский дизайнер Лука Ничетто обещает упорядочить хаос.

Необычная книжная полка Neverending создана Ничетто специально для любителей творческого беспорядка. «Если все книги, словно солдаты в армии, выстроены по росту и цвету — это слишком скучно», — считает он. Neverending состоит из изгибов и напоминает сплетение знаков бесконечности. На пластиковую полку не жалко сваливать все подряд — журналы, книги, бумаги. Дизайнер считает, что это место, специально отведенное для беспорядка, которого в квартире таким образом станет меньше. Сейчас готовы выставочные образцы. О том, когда можно будет купить или заказать «упорядоченный хаос», не сообщается.



HTTP://WWW.LUCANICHETTO.COM

**Накормить художников и создать еще один канал распространения искусства — такие задачи ставят перед собой владельцы новых бюро аренды художественных произведений.** текст: Анастасия Джмухадзе

## Искусство аренды



Если брать картины напрокат, то сама собой решается проблема, что делать с надоевшим шедевром

**Y**роженка Мюнхена художница Карин Ульрике Зойка в 2004 году запустила проект, благодаря которому искусство двинулось в массы: сайт [Bilderpool.org](http://Bilderpool.org) позволяет обзавестись на время картиной именитого художника.

Сейчас в списках Карин более ста авторов из Германии, Швейцарии и Австрии, готовых за умеренную сумму поделиться прекрасным. Сначала Карин Зойка решила сдавать в аренду собственные творения, и поскольку эксперимент прошел успешно, обладающая широкими связями художница привлекла к нему коллег.

Предметы современного искусства очень дороги, поэтому, считает Карин, спрос на них недостаточно велик: «Потратить на картину большую сумму готовы только увлеченные любители и знатоки, для простого человека отдать несколько десятков тысяч евро за холст с цветовыми пятнами — немыслимая трата, кроме того, многие произведения не продаются». В результате любоваться пейзажами или геометрическими фигурами люди предпочитают в художественной галерее, а дома или в офисе могут вывесить репродукции, фото или недорогие массовые штамповки. Инвестиции Карин Зойки в проект минимальны: она по сути лишь посредник между художником и потребителем. Для этого не нужны офис, склад и развитая организация бизнеса, поскольку страховкой и логистикой арендатору придется озабочиться самостоятельно. Арендные ставки устанавливаются в зависимости от ценности и размера арт-объекта. Например, произведение, оцениваемое в 50 тыс. евро, обойдется в 2,5 тыс. евро в год частному лицу и вдвое дороже — юридическому. О том, какой процент получает со сделки Карин, она говорит уклончиво: «Зависит от договоренности с художником». Судя по ежегодно растущему примерно вдвое числу клиентов, бизнес успешен. Когда заканчивается срок аренды, картина возвращается в гале-

рею или художнику. «Способные конкурировать с моим бизнесом „артотеки“ есть при музеях и галереях», — объясняет Карин. — Однако выбор там ограничен от силы десятью произведениями».

Дальнейшее развитие бизнеса Зойка видит в создании системы «арт-абонементов»: внеся один раз в год фиксированную сумму, клиент будет получать произведения на два-три месяца, после чего арендатор заменит их на новые. Пока проектов, работающих по системе единоразового платежа (flat rate), на рынке нет.

Аренда произведений искусства в Европе и Америке стала популярным направлением, но при этом большая часть компаний специализируется на недорогих картинах, ежемесячная плата за которые составляет 25–50 евро. Например, Art for Rent сдает в аренду полотна стоимостью несколько тысяч долларов. Компания, основанная в середине 2007 года, уже насчитывает почти тысячу клиентов. Сегодня «потребление на время» (трайсьюмеризм) входит в моду в разных сферах экономики. Поэтому примеру Карин Зойки наверняка последуют и другие компании. □

## На смену рекламе, предназначеннй для чтения, приходит реклама, на которой можно сидеть.

текст: Алексей Гостев



**Н**а рекламе вполне можно сидеть или даже лежать. При фразе «реклама в метро» в голове у москвичей сразу возникнет образ объявлений вроде «регистрация за один день», заботливо расклеенных полу-легальными фирмами на стенах и окнах поездов.

Но вместо того чтобы приклеивать рекламу к стенке вагона, ее можно у этой стенки поставить. Именно на такой смелый эксперимент пошло в 2008 году японское представительство компании IKEA. Вагоны монорельсовой дороги в городе Кобе теперь похожи на мебельный магазин: вместо стандартных кресел там расставлены икеевские диваны разных моделей. Что и говорить, шаг мужественный: а вдруг кресла сломаются или станут жертвами вандалов? Один из блогеров даже предложил: пусть в вагоне организуют постоянный «пост наблюдения», чтобы мебель всегда сопровождал сотрудник IKEA — он бы следил за состоянием мебели и заодно отвечал на вопросы потенциальных покупателей.

Tryvertising, «пробующая реклама» — тренд уже не очень новый, но все более популярный в качестве альтернативы традиционной рекламе. Компания Trojap, производитель презервативов, организовала раздачу своих изделий «на пробу» прямо в такси фирмы Radio Cabs. Тест-драйв, активно используемый автодилерами, вполне могут использовать и продавцы стиральных машин. Американская Maytag дает потенциальным покупателям возможность опробовать стиральную машину, проведя стирку в «пробных» прачечных.

Австралийское рекламное агентство Word of Mouth занимается тем, что позволяет безумно занятым молодым мамам «приняться» к новым товарам в комфортной обстановке — скажем, в церкви. «Когда голова у вас забита детьми, у вас нет времени на то, чтобы ходить по магазину и пробовать новые вещи», — сообщается на сайте компании. Word of Mouth перевело тренд на новый уровень — агентство занимается «социальным трайвертайзингом». Его представители посещают уже сложившиеся сообщества женщин, например церковные или школьные комитеты, и предлагают участникам попробовать новые товары. Затем обсуждение новинок можно продолжить не только «в реале», но и в интернете — у агентства есть сайт, где зарегистрировано свыше 20 тыс. участниц. «Наша задача — дать старт как можно большему числу обсуждений, посвященных новым продуктам», — так объясняют в Word of Mouth специфику своего бизнеса. □

лучшее из блогов

**Бронуин Фрайер,**  
редактор Harvard Business Review

Энди Бойnton, декан Бостонской школы менеджмента — самый активный потребитель деловых идей из тех, кого я знаю. Но последнее место, куда он за ними идет, — отдел бизнес-литературы в книжном. «Книги по бизнесу — это пустыня», — говорит Энди. Любимое его чтиво — документалистика. Например, книга «Мудрые люди» о кабинете Гарри Трумэна стала для Энди пособием по тимбилдингу. И он прав: за полгода нам в журнал прислали 300 бизнес-книг — и ничего интересного.

**BLOG:** HBR editors' blog  
<http://discussionleader.hbsp.com/hbreditors>

**Джефф Джарвис,**  
журналист

Когда меня спрашивают, сколько я прямым образом зарабатываю на блоггинге, я отвечаю: немного. Например, в 2007-м я заработал \$13 885 на Google AdSense и RSS-ленте. Но на самом деле за последние годы блог принес мне около \$1 млн. С его помощью я нашел работу преподавателя в Нью-Йоркском университете, колумниста в The Guardian, заказ по консалтингу и контракт на книгу. А все издержки — \$327 в год на оплату хостинга.

**BLOG:** BuzzMachine by Jeff Jarvis  
<http://www.buzzmachine.com>

**Сет Годин,**  
гuru маркетинга

Если Pizza Hut завтра исчезнет, будет ли это драмой для клиентов? Наверное, да. А будет ли замечено отсутствие вашей компании? Это старая игра, помогающая понять эффективность маркетинга и бизнеса в целом. Или возьмем персональный маркетинг каждого сотрудника. Вчера я час висел на телефоне техподдержки Apple. Парня, который меня консультировал, зовут Севен. Вот по нему я буду скучать. Всякий раз, когда звоню в Apple, надеюсь услышать Севена.

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

ЕВГЕНИЯ ЧИЧВАРКИНА идеи

**У нас будет запредельное конкурентное преимущество перед социалистическими странами Европы, где люди в пятьдесят выходят на пенсию, а потом еще лет тридцать катаются в автобусах по миру „**



## ошеломляющий крах

Наша пенсионная система сегодня — это своего рода финансовая пирамида, в которой иждивенцы живут за счет тех, кто трудится. Можно по-разному пытаться укреплять эту пирамиду. А можно вообще ее разобрать, отменив обязательные отчисления государству.

Представьте, что каждый, кто моложе тридцати, ничем не обязан государственному пенсионному фонду. Но и государство тоже ничем ему не будет обязано (при этом те, кто старше тридцати, свои пенсии получат: старые долги перед обществом государство закрывает).

О том, что сразу после отмены обязательных платежей зарплаты в стране станут «белыми», я вообще молчу. Главное тут другое — начнет формироваться общество здоровых, ориентированных на свершения людей.

Без мощной идеологической поддержки такие реформы могут обернуться социальным взрывом. Потому что прирожденные лютпены и иждивенцы сегодня не захотят думать о будущем. А когда состарятся и захотят кушать, скажут государству: дай.

Но именно тогда мы и переживем перерождение: пример социального краха этих людей способствует формированию новых взаимоотношений в обществе. Люди, боясь голодной смерти, начнут думать о будущем.

Кто-то будет надеяться на почти первобытно-общинные отношения, когда залогом успешной старости были вовремя рожденные и правильно воспитанные дети. Кто-то будет платить в негосударственные пенсионные фонды. А кто-то понадеется на себя и будет делать бизнес.

Гайдар предсказывает: если пенсии будут расти, как они растут, в 2020-х годах нас ждет финансовый коллапс. И он только обострится, если сейчас случится демографический взрыв. Отмена обязательных пенсионных отчислений не облегчит жизнь в 2020-е, а даже, может быть, усложнит. Но зато, тяжело переболев, уже в 2030-х мы будем жить совсем иначе. Тогда расходная часть бюджета будет низкая, а ответственность людей за свою жизнь — высокая. И демографических проблем не будет.

Это жесткий либеральный подход, но результат его мог бы быть ошеломляющим. Тогда у нас будет запредельное конкурентное преимущество перед социалистическими странами Европы, где профсоюзы уничтожают некогда лучшие компании (такие как Siemens Mobile и Alitalia) и где люди в пятьдесят выходят на пенсию, а потом еще лет тридцать катаются в автобусах по миру. На одной этой системе можно заманить сюда на работу лучших специалистов и раздать русские паспорта даже французам, немцам и шведам (ведь сегодня их государства делают все для того, чтобы зарабатывать много им было невыгодно).

Вот сейчас все едут в Эмираты. И только потому, что там уничтожена преступность и налоги низкие. Из желающих получить гражданство очередь стоит, хоть там и нет никаких пенсий. □

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



ALAMY/PHOTOS

Программное обеспечение Proclivity превращает хаос случайных кликов в статистику, учет которой делает бизнес рентабельнее на 25%

Мы узнаем, когда у вас закончится шампунь, чтобы послать вам письмо с предложением купить новый „

## Элементарные частицы

текст: Дмитрий Черников

# «т

олько у нас розовые туфли Manolo Blahnik — новая модель!» — читает тысячный получатель рассылки интернет-магазина Barneys.com. Что он сделает с письмом? Нервным движением удалит, посетовав на слабый спам-фильтр? Как бы не так! Адресаты

Barneys читают рекламу едва ли не с благодарностью. Попасть в цлевую аудиторию сложно, но электронная рассылка снайперски точна и настигает потребителя, как раз когда тот мечтает получить именно это письмо.

Таковы плоды восьмимесячного сотрудничества Barneys и Шелдона Гилбера, бывшего генетика, а ныне владельца софтверной фирмы Proclivity Systems. «Торгующие в Сети компании обычно выбрасывают информацию о поведении пользователей в мусорную корзину, используя ее не более чем на 1%», — уверен 32-летний Гилберт. Он понял, что исходя из сведений о потенциальных потребителях можно предположить, какие продукты их заинтересуют. Проект Proclivity так его увлек, что Гилберт предпочел его научной работе в Нью-Йоркском университете. Впрочем, академическая подготовка пригодилась ему и на новом поприще. «Я охотник за закономерностями, — говорит Гилберт, — поэтому создал адаптивную и имеющую потенциал саморазвития систему слежки за потребителем».

Изучая товары в интернет-магазине, каждый из нас оставляет нечто вроде «слепка личности». Вся информация о зарегистрированных посетителях онлайн-магазинов и так автоматически собирается особыми скриптами и сохраняется в базе данных. Однако программный продукт Proclivity, повышающий рентабельность клиента в среднем на 25%, позволяет анализировать эту информацию, превращая хаос случайных кликов в коммерческую статистику.

«Бывало, мы тратили \$90 тыс. на полосу рекламы в The New York Times и при этом активно пользовались сайтом, — признается Хитер Каминецки, директор по интернет-маркетингу Barneys. — Например, рассылали 100 тыс. писем с предложением приобрести сумки Lanvin, а 90 тыс. получате-

**Шелдон Гилберт —**  
американский предприниматель. Родился в 1976 году. Окончив Йельский университет с дипломом биофизика, два года занимался молекулярной генетикой, но затем превратил хобби — программирование информационных систем — в свою основную деятельность. Работал на различных позициях в компаниях, специализирующихся на ИТ-консалтинге. В 2006 году основал компанию GilbertSystems (ныне Proclivity Systems), которая изучает и прогнозирует потребительское поведение с помощью программных технологий.

лей даже не знали, что это за товар такой». Новая система анализа потребительского поведения повысила эффективность рассылки в десять раз, обнаружив среди миллиардов байтов следы ключевых аудиторий ритейлера: во-первых, «фэшенистов», склонных приобретать вещи из разряда дизайнерских штучек, а во-вторых, «придонных покупателей», не пропускающих распродажи. Кроме того, теперь в Barneys знают, когда люди предпочитают делать покупки (скажем, многих тянет на шоппинг в обеденный перерыв) и какие продукты лучше продавать в паре (пример — сумка и бумажник).

«Мы узнаем, когда у вас закончится шампунь, чтобы послать вам письмо с предложением купить новый», — уверяет госпожа Каминецки. Потребителя такой надзор не пугает. Более того, эту «мягкую власть» он воспринимает как чудо современного рынка. Рассылка распространяется только среди клиентов, добровольно согласившихся получать маркетинговые сообщения от Barneys.

Пока Barneys щадит даже таких лояльных адресатов и старается не посыпать им более трех-пяти писем в неделю. Впрочем, во время праздников ограничения снимаются, и тогда власть ритейлера над потребителем становится абсолютной. □

# Надувные звезды

текст: Анастасия Джмухадзе

**В**се слышали о бродячих цирках. Но с легкой руки московского бизнесмена Ильи Вигера в России могут появиться «бродячие планетарии». Придуманный им мобильный комплекс снаружи и вправду похож на цирковой шатер, а развернуть звездный аттракцион можно будет во дворе любого дома или школы.

Потребность в «бродячих планетариях» сегодня вполне реальная, ведь планетариев традиционного типа в стране почти не осталось. На Западе такое заведение есть в каждом крупном городе: в США их порядка 1100, в Японии около 400, в Германии — 70, не считая маленьких и передвижных. В СССР их было 80, один из самых больших в мире — в Москве. «На деле ситуация такова, что посмотреть на звездное небо школьникам, студентам и любителям практически негде», — говорит Илья Вигер, выпускник МФТИ и исполнительный директор компании VE Group, занимающейся системной интеграцией, визуализациями и созданием виртуальной реальности.

Планетарий — удовольствие не из дешевых. Инвестиции в реконструкцию Московского планетария составили около 1 млрд руб. (\$30 млн). «Года два назад возникла идея создать миниатюрный аналог планетария, который стоил бы в разы дешевле, — объясняет Илья. — Здание раньше всегда было неотъемлемой частью планетария, на нем и решили экономить в первую очередь». Для создания передвижного мини-планетария команда сотрудников VE Group придумала специальный надувной купол. Конструкция из материала, светоотражающего изнутри, надувается за счет непрерывной подачи воздуха. Чтобы на «надувном небе» возникали звезды, Илья разработал систему, состоящую из небольшого компьютера со специально созданным программным обеспечением, обычного мультимедийного проектора и уникальной сферической линзы.

Стоимость хорошего телескопа — от \$500 до нескольких тысяч. Чтобы ободривать небольшой (7 x 4 м) бассейн, нужно \$22 тыс., а более крупный, для школы, обойдется гораздо дороже. «Российские школы и другие образовательные учреждения тратят немалые деньги на обучающее и спортивное оборудование», — замечает Вигер. Поэтому он уверен, что найдутся школы,

исполнительный директор VE Group Илья Вигер надеется, что выпускаемые его компанией мобильные планетарии придется по вкусу не только директорам школ, но и астрологам



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## план действий

- разработка усовершенствованных моделей передвижных планетариев
- продвижение мини-планетария на рынке образования и среди состоятельных любителей астрономии
- расширение «репертуара», выход на рынок аттракционов и астрологии

желающие приобрести «надувные планетарии». Цена такого комплекса — примерно \$12 тыс. «Мы стараемся использовать серийно производимые детали и комплектующие, — говорит Вигер. — Нашей целью было сделать максимально доступное и мобильное устройство стоимостью \$10–15 тыс.». Еще один сегмент целевой аудитории — состоятельные любители астрономии. Небольшой планетарий вполне можно установить прямо в доме или на приусадебном участке.

Две недели назад, после полугода разработки и двух неудачных пробных моделей, компания представила первый законченный образец, готовый к продаже. Внутри шатра диаметром 5,14 м могут свободно разместиться 20–25 зрителей и лектор. «Пока мы способны демонстрировать звездное небо и специальные обучающие программы, — рассказывает Илья. — В дальнейшем будем работать над проекцией цифровых развлекательных или образовательных шоу самой разной тематики. Например, к астрономии можем добавить популярную сейчас астрологию». Экспериментальный показ VE Group провела в школе. Инвестиции в проект, по словам Ильи, составили около \$20 тыс.

«Этот сегмент рынка очень узкий, но мы надеемся продавать около 50 надувных куполов в год, — не скрывает своих надежд Илья Вигер. — Мелкие предприниматели могут использовать купол как передвижную гастрольную площадку и на основе „бродячего планетария“ создать свой небольшой бизнес». **СФ**





# лаборатория

ВТОРОЙ БИЗНЕС

рекламные рассылки → c56

Поистине нет такого крупного бизнесмена, который не был бы одновременно еще и мелким: те, кто ворочает миллиардами, не прочь поворочать и миллионами. Причины для открытия побочного бизнеса у всех разные. Риски — одни и те же.

## Внебрачные «дочки»

текст:

иван марчук

иллюстрация:

анна музыка

Вывести из себя владельца сети «Магнит» Сергея Галицкого очень легко. Для этого его нужно спросить о развлекательном комплексе «Квартал» в Краснодаре, владельцем которого он является.

Галицкий — принципиальный противник побочных бизнесов. «Такие проекты отвлекают от основного дела,— утверждает он.— А человеческая энергетика конечна, и следить за несколькими компаниями физически невозможно. Поэтому я хочу, чтобы меня знали только как ритейлера».

Но развлекательный комплекс не единственный «грешок» Галицкого. Он также числится совладельцем нескольких кафе, компаний по производству продуктов питания и рекламного агентства. А с начала этого года является еще и собственником футбольной команды, играющей во втором дивизионе.

Сам Галицкий говорит, что несмотря на побочные проекты своему принципу остался верен: «Просто помог друзьям деньгами, но сам этими проектами не управляю». Совокупную стоимость побочных бизнесов он оценивает в \$50 млн. На фоне личного состояния в \$1,8 млрд деньги и впрямь небольшие.

Галицкий придумал классификацию причин, побуждающих людей создавать вторичные бизнесы, и ни одной положительной мотивировки не нашел: «Причин три: усталость от основного проекта, понимание его конечности и еще по недоумию. Последнее — это когда человеку начинает казаться, что на чужой поляне трава зеленее».

### Чужая поляна

У СЕРГЕЯ ГАЛИЦКОГО есть антипод, исповедующий диаметрально противоположный принцип.

«Люди, считающие, что нужно работать только на том рынке, который хорошо знаешь,— не бизнесмены»,— утверждает Николай Морозов, основатель компании «Мастердент». Себя он считает бизнесменом: ему принадлежит 56 компаний, разбросанных по миру — от Латинской Америки до Китая.

## «Люди, считающие, что нужно работать только на том рынке, который хорошо знаешь,— не бизнесмены»

Свой метод ведения дел Морозов называет «инвестиционными форточками». У него есть несколько аналитиков, занятых изучением различных рынков. Если появляется возможность за небольшие деньги войти на какой-то рынок так, чтобы за короткое время получить прибыль, то Морозов это делает.

Порой приобретения бывают очень неожиданными. «Шесть лет назад появилось сообщение о денационализации сахарной промышленности в Доминиканской Республике. Частным компаниям, которые захотят вложитьсь в этот бизнес, правительство обещало субсидирование. Я купил там предприятие, и оно до сих пор принадлежит мне и приносит хороший доход. Хотя сам я его даже не видел»,— рассказывает он.

Николай Морозов считает, что каждый бизнес конечен. Поэтому все свои проекты он или продает со временем, или перестает развивать, довольствуясь стабильным доходом от них.

«Вот „Мастердент“ продать не получится,— вздыхает он.— Рынок слишком узок для того, чтобы найти инвесторов. Но через десять лет это будет компания стоимостью \$3 млрд и с соответствующим доходом».

Другой свой проект, ульяновский пивзавод «Витязь», Морозов, наоборот, купил для перепродажи. «Мы его приобрели два года назад. Хотели купить еще несколько пив заводов, работающих в низком ценовом сегменте, сформировать холдинг и продать крупным игрокам»,— вспоминает он. План с треском провалился. Как назло, на всех предприятиях обстановка оказалась нервная. Так, на Тверском пив заводе возник конфликт собственников, в результате которого имущество предприятия оказалось арестованым. «Две недели назад я решил, что если через три месяца не удастся купить хотя бы еще один пив завод, то „Витязь“ продам»,— делится планами Николай Морозов.

Неудачи его не расстраивают: не удалось в одном месте — выгорит в другом. «Бизнес начинается с того, что человек себя спрашивает: существует ли способ заработать больше денег, чем у него есть сейчас»,— размышляет Морозов.

Подход логичный. Но постоянно осваивать новые рынки — тяжело и рискованно. Большинство бизнесменов предпочитают создавать побочные бизнесы в тех сферах, которые они хорошо знают.

## Вертикальные интеграторы

ГЛАВА СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ компании «Миэль» Григорий Куликов специально придумал умное название для своей стратегии. «Я занимаюсь капитализацией синергетического эффекта от расширения своего бизнеса на смежные рынки» — так описывает он причину создания нового проекта «Мультиброкер».

«Мультиброкер» будет специализироваться на подборе ипотечных программ для населения. Основной доход должна приносить комиссия со стороны банков, для которых компания станет привлекать клиентов. В этом году Куликов рассчитывает вложить в проект \$7 млн. Окупиться вложения должны через четыре года.

«Этот проект вырос из моего основного бизнеса — компании «Миэль»,— говорит Куликов.— Просто в какой-то момент стало понятно, что мы можем превратить ипотечное направление



Основатель сети «Магнит»  
Сергей Галицкий считает,  
что побочные бизнесы  
вредят основному

в отдельный бизнес, более свободный  
в работе с застройщиками и банками».

Специалисты по продаже готовых бизнесов подтверждают, что покупателей, как правило, интересуют проекты на рынках, где они уже работают.

Евгений Дитковский, исполнительный директор консалтинговой группы «Магазин готового бизнеса», рассказывает: «Один наш клиент владел леспромхозом во Владимире. Он приобрел у нас лесоперерабатывающий завод в том же регионе. Логика простая: бизнес он понимает, сырье обеспечен. Заодно прежний бизнес получает себе стабильного потребителя. Словом, риски сведены к минимуму».

Григорий Куликов убежден, что главная проблема при создании дополнительных профильных проектов — кадры: «Принцип у меня простой: сначала — кто, затем — что. Пару раз я запускал проекты, не имея людей, которым бы мог доверить контроль. И каждый раз у меня были сложности с этими бизнесами. Поэтому „Мультиброкер“ я создал, только когда нашел людей, которым доверяю».

С ним согласен и Николай Морозов: «Управляющий — это всегда фактор рис-

ка. Я же контролирую проект только на старте. А дальше отслеживаю его строго по графику, доверяя его судьбу управляющему. Мотивирую их просто: перевыполнил план — возьми с полки пирожок, отстал — получи палкой по голове».

## **Хобби-центр**

ЕСЛИ ДЛЯ СВОЕЙ СТРАТЕГИИ в бизнесе Григорий Куликов придумал длинное название, то о своей мотивации он говорит значительно проще: «Я создаю новые проекты от скуки. Не в том смысле, что мне делать нечего. Просто устаешь от монотонности основной работы». Кроме скуки Куликов знает еще одну причину для создания побочного бизнеса — азарт, но уверяет, что на него эта мотивация не действует.

Однако в жизни таких примеров хватает. Например, президент Пробизнесбанка **Сергей Леонтьев** не скрывает, что он человек азартный. В начале 2000-го он поставил амбициозную задачу: создать профессиональную пейнтбольную команду и сделать ее брэнд узнаваемым в США.

Леонтьев впервые увидел, как играют в пейнтбол, в 1994 году. Сразу после этого он и несколько сотрудников банка сыграли сами. Им понравилось, и пейнтбол превратился в хобби Леонтьева. В 1996-м его команда получила имя «Русский легион». А в 1998 году она заняла седьмое место среди профессионалов на этапе Кубка мира во Франции.

Тогда у Леонтьева и возникла мечта о создании узнаваемого на Западе пейнтбольного брэнда. Это потребовало финансовых вливаний. С 2001 года у клуба появилось коммерческое направление — оптовые поставки пейнтбольного оборудования в Россию. Чуть позже клуб начал выпускать собственное оборудование для игры под брэндом «Русский легион».

Сейчас оборот клуба оценивается в несколько миллионов долларов. В России «Русский легион» контролирует 30% оптовых продаж пейнтбольного оборудования и аксессуаров. В США же он продает производителям право использовать свой брэнд для продвижения товаров для пейнтбола. И теперь, по оценкам экспертов, на североамериканском рынке «Русский легион» входит в четверку самых популярных брэндов.

Леонтьев считает, что успеху способствуют цвета клуба и форма игроков, напоминающая форму сборной СССР по хоккею. «В США до сих пор помнят наших хоккеистов, и это хорошо сказывается на нашем имидже и продажах», — утверждает он.

Сам Леонтьев в пейнтбол со своей командой уже не играет — он ее тренирует. Для этого ездит на базу клуба каждые выходные, лично выезжает с командой на соревнования. На это время он передает дела в банке своим партнерам. «Банк существует 15 лет, у нас хорошо развито делегирование полномочий, и короткое отсутствие президента на бизнесе не оказывается», — обосновывает Сергей Леонтьев свою позицию.

Сейчас США готовятся подать заявку в МОК о признании пейнтбола олимпийским видом спорта. Если это произойдет, то деньги в этом бизнесе будут крутиться совсем другие. «Сначала было хобби, потом желание сделать узнаваемый на Западе российский брэнд, а скоро пейнтбол может превратиться в очень серьезный бизнес», — надеется Леонтьев.

Сергей Галицкий рассказывает о своем футбольном клубе с таким же восторгом. Хотя его задачи выглядят скромнее: выйти в первую футбольную лигу. При этом финансовую сторону он раскрывает неохотно: «Цель заработать деньги перед клубом не стоит. Его задача — в футбол хорошо играть».



## **Инвестиции в Хреновое** ПОБОЧНЫМ БИЗНЕСОМ для **Андрея Бесхмел'ницкого**, генерального директора

второй по величине компании на рынке молочных продуктов «Юнимилк», стал Хреновской конный завод в Воронежской области. Все началось с любви к лошадям, а закончилось мечтой о создании собственного родового имения. Реализация мечты — стимул ничуть не меньший, чем азарт или скука.

«В селе Хреновое мы с женой и детьми оказались случайно в 2004 году, а когда вернулись, собрали семейный совет и решили купить местный конезавод», — вспоминает он. Конный спорт он любил еще до этого. А сейчас Бесхмел'ницкий может рассказывать о лошадях орловской породы бесконечно.

О других проектах конезавода гендиректор «Юнимилка» говорит скрупульно, хотя именно они приносят основной доход. Кроме разведения лошадей завод занимается производством молока и выращиванием сахарной свеклы, подсолнечника, ячменя и овса. Всего в Хреновом Бесхмел'ницкому принадлежат 20 тыс. га. Его общие инвестиции в хозяйство соста-

Глава компании «Юнимилк» Андрей Бесхмел'ницкий говорит, что занялся дополнительным бизнесом не из-за денег, а из любви к лошадям

## Успех проекта зависит от правильных ответов только на три вопроса: какую компанию создать, какие жертвы нужно принести для ее создания и готов ли к ним предприниматель

вили \$12 млн. По его словам, они уже начинают возвращаться: сельскохозяйственная продукция активно продается крупным перерабатывающим предприятиям.

Но бизнес-составляющая для Бесхмельницкого не главное. «Когда ты проводишь 200 дней в командировках, дети учатся в другой стране, родные живут в других городах, очень важно иметь место, где все могут собраться. Для меня этим местом стало Хреновое», — объясняет он. Семья Бесхмельницкого проводит там несколько месяцев в году, а старшие дочери, профессионально занимающиеся конным спортом, приезжают туда на лето.

Андрей Бесхмельницкий покупкой конезавода не ограничился и активно обустраивает сельскую жизнь: помогает восстанавливать церковь, содержит спортивную секцию, детскую музыкальную школу и сельский клуб с дискотекой.

На вопрос, зачем ему это нужно, Бесхмельницкий отвечает философски. Например, о личной причастности к сохранению национального достояния — орловской породы лошадей. А также местной породы людей: «Это очень сильное чувство, когда ты видишь, что жизнь твоей малой родины улучшается, и искренне радуешься, когда тебе говорят, что две доярки с фермы уходят в декретный отпуск. Значит, жизнь в нашем селе продолжается».

### За Родину

ПОКА АНДРЕЙ БЕСХМЕЛЬНИЦКИЙ радуется за демографический рост в селе, другие бизнесмены ищут мотивировки в развитии родных городов.

Побочные бизнесы у главы барнаульской компании «Алтан», занимающейся выпуском макаронных изделий, **Валерия Покорняка** появились случайно. «У нас был куплен земельный участок, на котором мы хотели построить офис, но потом от этой идеи отказались. Чтобы не терять землю, открыли там ресторанный комплекс», — рассказывает он. В другом месте начали гостиничный проект: его отель «Улитка» работает уже два года.

Покорняк видит в этих бизнесах важную социальную составляющую: «Каждый успешный человек должен что-то сделать для родного города. Конечно, я не мать Тереза и свою прибыль с проектов получаю. Но для меня важно, что мой город становится похож по уровню комфорта на Европу».

По словам Валерия Покорняка, в оперативном управлении побочным бизнесом он не участвует. Для этого привлек греческого специалиста **Яниса Пападопулоса**. Но при этом помнит точное количество сотрудников в побочных бизнесах, с удовольствием рассказывает о новом дизайне меню в ресторанах и размышляет о передаче работы прачечной в гостинице на аутсорсинг. «Это я из отчетов все помню, вы не подумайте — много времени на эти проекты у меня не уходит», — оправдывается он.

Неожиданный плюс от владения бизнесом он заметил совсем недавно: «Я узнал, что у поваров в ресторане есть претензии к моим продуктам, которые они используют. Сейчас готовим совещание технологов с поварами, будем улучшать качество на-

ших макарон. Тем, кто занимается производством, очень полезно иметь компании в сфере обслуживания. Помогает новому взглянуть на свой продукт».

Своя мотивация у **Василия Хейло**, хозяина ростовского речного порта, принадлежащего группе компаний «Лев». Несколько лет назад земляки уговорили его купить три погибающих колхоза на левом берегу Дона в местах, откуда он родом. Сейчас в одном из них разводят помидоры, в другом — рис, а в третьем — коров. «Основной бизнес дает достаточно средств, чтобы я мог позволить себе эксперименты», — объясняет Василий Хейло. О том, получает ли он с хозяйством какую-то прибыль, говорить не хочет. Зато с удовольствием рассказывает, что мимо его хозяйств часто ездит сам губернатор **Владимир Чуб**.

### Фактор жертвы

ЕВГЕНИЙ ДИТКОВСКИЙ не сомневается, что основное условие успешности нового проекта — понимание ситуации на рынке и своих целей. В практике «Магазина готовых бизнесов» был случай, когда бывший чиновник приобрел ресторан. Об этом он мечтал долгие годы госслужбы. Но через пару месяцев он продал свое приобретение: ресторан нес огромные убытки. Одного желания для успешного ведения бизнеса оказалось недостаточно.

«Нужно знать рынок, понимать, как ты будешь контролировать проект, и иметь надежного управляющего», — перечисляет Дитковский. — Тогда можно запускать побочный бизнес».

Профессор Гарвардской школы бизнеса **Амар Бхайд** считает, что мотивация для бизнеса не важна. Он выделяет несколько десятков причин, заставляющих предпринимателей развивать новый бизнес. А вот успех проекта, согласно Бхайду, зависит от правильных ответов только на три вопроса: какую компанию создать, какие жертвы нужно принести для ее создания и готов ли к ним предприниматель. Если ответы есть, то можно приниматься за дело.

Главное не перегреться. Так, президент компаний ABBYY и ПКО, занимающихся производством компьютерных программ, а по совместительству совладелец двух концептуальных кафе в Москве **Давид Ян** заставляет себя не приступать к новым проектам, какими бы интересными они ни казались: «У меня маленький ребенок, с которым я бы хотел проводить больше времени, да и спать иногда все-таки надо». **СФ**

# ПЛАНИРУЕТЕ ПРИВЛЕЧЬ ИНВЕСТИЦИИ?

**MICROSOFT DYNAMICS – ГАРАНТИЯ НАДЕЖНОСТИ  
ВАШЕГО БИЗНЕСА В ГЛАЗАХ ИНВЕСТОРОВ.**

310 000\* компаний в мире выбрали бизнес-приложения Microsoft Dynamics для эффективного управления:

- Финансами
- Логистикой
- Производством
- Взаимоотношениями с клиентами

Консультации по телефонам:  
(800) 200 80 01, (495) 967 85 85

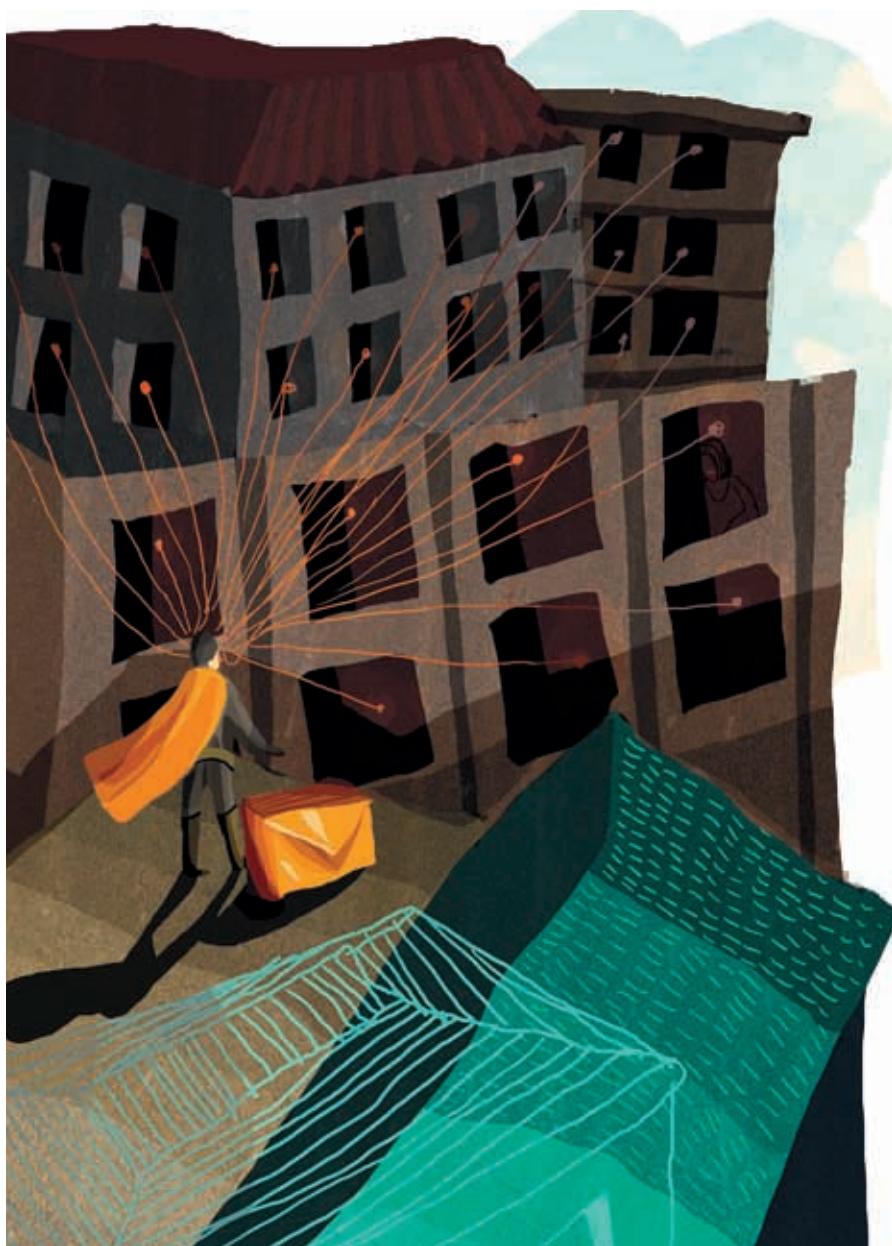
Информация, консультации, демо:  
[www.microsoft.com/rus/dynamics](http://www.microsoft.com/rus/dynamics)



Microsoft Dynamics AX  
Microsoft Dynamics NAV  
Microsoft Dynamics CRM

30 ЛЕТ НАЗАД БЫЛА СДЕЛАНА ПЕРВАЯ МАССОВАЯ РЕКЛАМНАЯ РАССЫЛКА, А ЧЕРЕЗ 15 ЛЕТ ТАКИЕ ПИСЬМА СТАЛИ НАЗЫВАТЬ СПАМОМ. СЕГОДНЯ ЕГО ДОЛЯ В РОССИИ ПРИБЛИЖАЕТСЯ К 90% ПОЧТОВЫХ ОТПРАВЛЕНИЙ, НАНОСЯ КОМПАНИЯМ УЩЕРБ В СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ. текст: Ина Селиванова

## Вот и славно, спам-пам-пам



Все началось 30 лет назад. В мае 1978 года сотрудник американской компании Digital Equipment Corp. (DEC) Гэри Терк разослал по сети ARPANET («доисторический» интернет) электронное письмо с рекламой новой разработки компании. В списке рассылки первого спамера было всего 320 человек. Пользователи сети возмутились, что их рабочее время тратится на чтение корреспонденции, которую они не заказывали,— и обратились в администрацию DEC с целью прекратить неправомерные рассылки.

А в 1993 году неизвестный пользователь сети Usenet впервые назвал рассылку от администратора сети Ричарда Де-Пью спамом — по названию торговой марки консервированной ветчины от компании Hormel Foods (о происхождении термина «спам» см. на стр. 59).

Сегодня спам составляет абсолютное большинство отправлений по электронной почте. По данным компании Postini, одного из мировых лидеров по производству антиспамерского ПО, только с декабря 2005-го по декабрь 2006 года число писем, опознанных специальными фильтрами как спам, увеличилось на 144%, а средняя доля спама в общем объеме электронных писем по итогам 2006 года во всем мире составила 94%. В России этот показатель пока ниже: согласно исследованиям «Лаборатории Касперского», в первом квартале 2008 года доля спама составила 88% почтовых отправлений. Это, правда, не помешало России в 2007 году выйти на второе в мире место по производству спама. По данным анти-

## Россия в 2007 году вышла на второе место в мире по производству спама. По данным антивирусной компании Sophos, из нашей страны исходит свыше 8% мирового спама

вирусной компании Sophos Plc., более 8% мирового спама рассыпается из России (см. график на стр. 58).

### Преступление и наказание

СПАМ — это не только письма, приходящие на почтовые ящики пользователей. Согласно статистике «Лаборатории Касперского», на одно письмо, дождвшееся до адресата, приходится еще пять-семь писем, отправленных на несуществующие, случайно сгенерированные адреса, расположенные на том же сервере.

Иными словами, если вы получаете сотню спамерских писем в день, то на сервер вашего провайдера их поступает не менее 500. Образно говоря, ежеминутно на серверы по всему миру ломятся, словно голодные вампиры, сотни миллионов рассылок, рассчитывающих на внимание неизвестного (и скорее всего, ненужного) им адресата. Средний размер письма спамера — 17 кб. Несложно подсчитать, сколько гигабайт информации вынуждены обрабатывать серверные мощности впустую. Это создает огромную бесполезную нагрузку на почтовые серверы и заставляет компании постоянно наращивать свои серверные мощности, неся дополнительные расходы.

Другая статья расходов — время сотрудников, которое они тратят на изучение почты и удаление спама. Если предположить, что на удаление сотрудник,

зарплата которого составляет \$1000, тратит не больше 5 минут в день, то за год работодатель выплатит ему примерно \$120 за время, потраченное на очистку почтового ящика. Соответственно, миллион таких сотрудников обойдется российским работодателям в сумму более \$120 млн. Этую сумму вполне корректно умножить на 10, поскольку во многих офисах на истребление спама уходит не менее часа в день.

Все это — попытки рассчитать прямые убытки от несанкционированной рассылки. Но никто не подсчитает, сколько теряют компании из-за того, что деловая корреспонденция не проходит в переполненные спамом почтовые ящики, из-за того что падает работоспособность сотрудника, раздраженного бесконечными рассылками. В 2005 году раздражение российских пользователей спам-рассылками достигла своеобразного апогея: в Москве был убит руководитель Центра американского английского **Вардан Кушнир**, в 2003–2004 годах признанный пользователями Рунета «королем спама» за рассылку 25 млн писем с рекламой центра ежедневно. Хотя следователи не связывали убийство со спамерскими рассылками, такую версию не исключали пользователи.

### Спамер и закон

В 2003 ГОДУ была попытка привлечь Кушнира к ответственности за рассылку спа-

### Спам и антиспам

Провайдеры используют черные списки, где указаны IP-адреса серверов, когда-либо уличенных в рассылке спама. Почтовый сервер сверяется со списком, и если письмо пришло со спамерского IP, отвергает его.

Есть множество версий черных списков, причем их составители периодически прекращают свою работу. Чтобы известить подписчиков, что сервис закрыт, компании применяют шоковый метод: в черный список заносятся все IP-адреса. В результате почтовые серверы, подписанные на эти списки, вообще перестают получать почту. Так, 26 августа 2004 года почтовые серверы по всему миру, получавшие черный список от компании Osirusoft, потеряли электронную почту за два дня: закрываясь, Osirusoft «заблэкмэйлил» весь мир (внес в черный список весь диапазон IP-адресов).

### Спам с того света

Один из популярных видов спам-мошенничества в США — pump-and-dump спам. Он используется для искусственного взвинчивания цен на акции малоизвестных компаний: организаторы рассылки скупают акции, после чего сбрасывают через спам информацию о грядущем росте цен на них. Рассылка стимулирует рост цен на бумаги, и ее организаторы продают их на пике спроса. Чтобы обмануть спам-фильтры, мошенники порой придумывают нестандартные приемы: так, в октябре прошлого года для pump-and-dump впервые были использованы mp3-файлы. Спам распространялся под видом файлов с записями Элвиса Пресли, Ферджи, Кэрри Андервуд. Но вместо популярной музыки звучал монотонный голос, призывающий купить акции. «Кто-то, получив такое сообщение, наверняка подумал, что Элвис вернулся с того света», — сказала по этому поводу Кароль Терье, старший консультант по безопасности американской антивирусной компании Sophos Plc.

# 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](http://www.kommersant.ru)

20 единиц .masterhost  
ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЙ ХОСТИНГ

## Нездоровое предложение тематическое распределение спама\*



\* данные за I кв. 2008 года  
Источник: Лаборатория Касперского

## Грязная дюжина топ-12 стран, лидирующих в рассылке спама\*



\* на долю остальных стран приходится 35,7%  
(данные за IV кв. 2007 года)

Источник: Sophos Plc.

## Эффективность спам-рекламы в сравнении с другими методами продвижения

МЕДИА	СТОИМОСТЬ, \$ ЗА 1 ТЫС. СРМ	СРЕДНИЙ ОТКлик, %
ДИРЕКТ-МЭЙЛ	1000	15
ТЕЛЕМАРКЕТ («МАГАЗИН НА ДИВАНЕ»)	1200	7
ЭЛЕКТРОННЫЕ ЖУРНАЛЫ (E-ZINE)	30	7
ЭЛЕКТРОННЫЕ РАССЫЛКИ ПО Е-MAIL (С СОГЛАСИЯ ПОЛУЧАТЕЛЯ)	100	5
КОНТЕКСТНАЯ РЕКЛАМА В ПОИСКОВЫХ МАШИНАХ	20	5
ФЛЕШ-РОЛИКИ	15	1
БАННЕРНАЯ РЕКЛАМА	7	0,2
БУМАЖНАЯ ПРЕССА	40	0,09
НАРУЖНАЯ РЕКЛАМА	15	0,05
ТЕЛЕВИДЕНИЕ	1	0,02
СПАМ-РАССЫЛКИ	0,10	0,01

Источник: SUBSCRIBE.RU (ДАННЫЕ ЗА ИЮНЬ 2006 ГОДА)

ма. Но Административный комитет, который рассматривал жалобу на предпринимателя, не смог доказать его вину, а сам Кушнир заявил, что не имеет к массированной спам-рассылке никакого отношения — мол, это дело рук его конкурентов, пытавшихся таким образом опорочить его компанию.

Хотя со временем рассмотрения дела Кушнира российское законодательство изменилось, привлечь к ответственности компании, использующие спамерские рассылки в качестве рекламной площадки, по-прежнему нельзя. «В России ответственность несет тот, кто непосредственно рассыпает спам,— рассказывает глава компании „Ашманов и партнеры“ **Игорь Ашманов**.— И это я считаю правильным. В противном случае можно было бы легко подставить конкурента, организовав от его имени рекламную спам-рассылку».

Впервые спамер был привлечен к ответственности в России в 2004 году: житель Челябинска осужден по статье 273 Уголовного кодекса РФ («создание, использование и распространение вредоносных программ для ЭВМ»), приговорен одному году лишения свободы условно и штрафу 3 тыс. руб. Правда, этот случай показательным назвать сложно: коммерческой выгоды челябинский спамер не преследовал (он рассыпал абонентам ЗАО «Уральский GSM» SMS-сообщения нецензурного содержания), а заявителем были не сами пострадавшие, а компания «Мегафон», считавшая, что такие рассылки порочат ее имидж.

В феврале этого года был наказан второй российский спамер: предпринимателя из Перми **Кирилла Гуреева** оштрафовали на 5 тыс. руб. за нарушение статьи 18 закона о рекламе. Хотя более 30% спамерских рассылок в России осуществляется по более чем 1 млн адресов, Гуреев поплатился за рассылку всего 7,5 тыс. писем. Но и сумма штрафа невелика, ведь минимальная рассылка у спамеров сегодня стоит около 3,5 тыс. руб.

Правда, пермяк **Владимир Кошин**, подавший на Гуреева жалобу в УФАС, рассчитывает, что этим штрафом дело не ограничится, и спамера привлекут к ответственности за неуплату налогов. Кошин, потративший только на заседания УФАС по делу Гуреева не менее недели личного времени и не получивший ни копейки с выплаченного спамером штрафа, говорит про себя, что он —

единственный борец со спамом если не в России, то в регионе точно. По жалобам, возбужденным законопослушным пермяком, сейчас рассматриваются дела еще шести компаний. «Если в каждом регионе будет хотя бы по одному такому прецеденту, ситуация качественно улучшится», — уверен Кошин. По его словам, после того как был оштрафован Гуреев, объем рассылок от пермских спамеров уменьшился в 10 раз. Правда, на объеме рассылок от федеральных спамеров дело Гуреева никак не сказалось.

## Бедность — порок

«В США большая часть спама — мошенничество, а у нас спам — это своего рода „реклама для бедных“», — рассказывает **Андрей Никишин**, директор антиспам-департамента «Лаборатории Касперского». Но там, в отличие от России, есть недорогие носители рекламы — можно размещать свои объявления в местной прессе, это дешевле и подчас эффективнее, чем в национальных СМИ. А у нас локальная пресса не настолько развита и малоинтересна рекламодателям, что и создает условия для процветания спама».

Эффективность спама как способа рекламы и продвижения в России практически не изучали. Как показало исследование «Ромир мониторинг», проведенное в 2005 году, всего лишь 2% опрошенных отправляются по ссылкам, которые содержатся в сообщениях директ-майл или в спаме, и только 1% доверяет такой рекламе.

**«В России ответственность несет тот, кто непосредственно рассыпает спам. И это правильно. Иначе можно было бы легко подставить конкурирующую организацию от его имени рекламную спам-рассылку»**

Два года назад, накануне вступления в силу новой версии закона о рекламе, исследовать эффективность спама пытались в аналитической службе Subscribe.ru. Выяснилось, что спам хотя и является самым дешевым средством рекламы (на момент исследования тысяча контактов обходилась заказчикам в \$0,10, сегодня средняя цена составляет примерно 10 евроцентов — см. таблицу на стр. 58), конверсия рекламных объявлений в заказ в среднем выше, чем, к примеру, у баннерной рекламы или рассылки информационных писем от компаний своим клиентам. При этом исследование выявило, что 57,9% заказчиков спама пытались отрицать использование такого вида рекламы. «Это свидетельствует о том, что компании четко осведомлены о негативной общественной оценке рекламы в спаме», — объясняют в Subscribe.ru.

Однако не факт, что отрицательное отношение к спаму выливается в негативное отношение к компании — заказчику спама. «В рассылке обычно нет указания на компанию, которая является производителем рекламируемого товара или услу-

## Что такое спам

Консервированный фарш со специями марки SPAM (аббревиатура, образованная из словосочетания spiced ham — «ветчина со специями») американская корпорация Hormel Foods производит с 1937 года по сегодняшний день. Запуск торговой марки сопровождался массированной рекламой в прессе и на радио. Но лучшим средством продвижения для SPAM стала Вторая мировая война: консервы поставлялись в армию, а в качестве гуманитарной помощи — в страны антигитлеровской коалиции. Hormel Foods на своем сайте с гордостью информирует: Никита Хрущев в своей книге признался, что именно SPAM спас СССР от голодной смерти. В Великобритании в военное время SPAM стал заменителем мяса (нормы потребления мяса на человека были ограничены). Настоящую оду SPAM воспела в 1969 году британская комик-группа Monty Python: в трехминутном ролике хор викингов повторял слово SPAM более ста раз. Название торговой марки стало символом навязчивой рекламы, от которой невозможно укрыться. В корпорации Hormel Foods, однако, ныне подчеркивают, что выступают против спамерских писем.

classified

по вопросам размещения в рубрике **classified** обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108



ЦЕНТР  
КОНСАЛТИНГА  
И ОЦЕНКИ 2000

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

774 3250  
www.ocenka2000.ru

### юридические 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

### недвижимость

Сдаю офис т.637-3681

## «Спам — это самый верный способ заявить от лица фирмы, что клиентов у нее нет и деньги закончились». Однако непрятательные компании не теряют надежды сбить таким путем непрятательных потребителей

### Если вам пришел спам

Первое правило: не оставляйте свой адрес электронной почты на открытых ресурсах (форумах, конференциях и т. д.). Либо замените специальные знаки (@, точки) словами, символы в адресе разделяйте пробелами и подчеркиваниями.

Впрочем, даже если ваш адрес никогда и нигде «не светился», спамеры все равно до вас рано или поздно доберутся. Для генерирования баз данных спамеры используют специальные программы, подбирающие электронные адреса случайным образом. «Единственный способ отсрочить попадание в спамерскую базу — иметь длинный адрес с неалфавитными символами: цифрами, подчеркиваниями, точками,— говорит глава компании „Ашманов и партнеры“ Игорь Ашманов.— Создать такой адрес с помощью перебора сложно».

Не стоит отвечать на спамерские письма: этим вы даете спамеру понять, что адрес реальный. Ваш e-mail попадет в более дорогие базы данных, в результате интенсивность спамерских атак увеличится.

«Более или менее обезопасить от спама могут антиспам-фильтры,— считает ведущий спам-аналитик „Лаборатории Касперского“ Дарья Гудкова.— Фильтры такого рода от крупных производителей отсеивают не меньше 90% спама». Антиспамерские фильтры, как правило, создаются для корпоративных серверов, хотя есть и облегченные версии, используемые на рабочих станциях и домашних компьютерах.

ги: надо зайти по ссылке на сайт, позвонить по указанному телефону и т.д.,— говорит Артем Белов, заместитель директора консалтинговой компании „Альт“.— А если человек уже вышел на контакт с компанией, то ему в принципе все равно, что он нашел ее через спам».

В том, что реклама в рассылках по электронной почте — мощный маркетинговый инструмент, не сомневаются даже в крупнейших компаниях. В январе этого года американская компания Datran Media обнародовала данные опроса, проведенного среди сотрудников 90 маркетинговых компаний (в том числе OgilvyOne Worldwide, Avenue A/Razorfish and Stamps и др.). 82% опрошенных маркетологов признались, что в 2008 году планируют увеличить расходы на e-mail маркетинг, а 55% сообщили, что отклик в случае с e-mail маркетингом выше, чем в каком-либо другом канале рекламы. Правда, в отличие от спама, e-mail маркетинг предполагает согласие абонента на получение электронных писем.

Стоит отметить характерный факт: всего двумя годами раньше Datran Media сама была уличена в спамерстве: за использование e-mail адресов без согласия получателей компания была оштрафована на \$1,1 млн.

«Рекламироваться в спаме — последнее дело,— уверяет убежденный борец

со спамом Владимир Кошин.— Ведь подавляющее большинство спама будет отфильтровано и не дойдет до адресата. Кроме того, спам — это антиимидж. Серьезного клиента такой рассылкой не найдешь».

А маркетинг-директор агентства RBR Group Ольга Рудык рассказывает популярный среди маркетологов анекдот: «Спам — это самый верный способ заявить от лица фирмы, что клиентов у нее нет и деньги закончились».

Впрочем, сами фирмы, рассылающие спам, не видят в этом ничего смешного. Поэтому они продолжают ломиться на серверы провайдеров в расчете сбить таких же, как и они сами, непрятательных потребителей. □

### Что грозит спамеру

Рассылка коммерческого (рекламного) спама в России подпадает под действие законов о рекламе и персональных данных. Статья 18 закона о рекламе запрещает распространение рекламы по сетям электросвязи без предварительного согласия абонента. Штраф за нарушение статьи — 4–20 тыс. руб. Сумма символическая, ведь минимальная стоимость одной рассылки в Москве — около 3,5 тыс. руб. Закон о персональных данных гласит, что их использование (в том числе и адреса электронной почты) возможно только с согласия клиента. «Мне до сих пор непонятно, работает ли этот закон,— пожимает плечами Андрей Никишин из „Лаборатории Касперского“.— Ведь существуют десятки способов отмазок: спамеры могут утверждать, что собирают адреса из открытых источников, а значит, оставляя там свои данные, пользователь косвенно дал согласие на их дальнейшее использование».

В Европе и США антиспамовое законодательство куда строже российского. Так, в большинстве стран предусматривается принцип opt-out (возможность отписаться от нежелательной рассылки) и даже opt-in (требование предварительного согласия адресата на получение рассылок). В сообщении должно быть указано, что это реклама, отправлять его обязана рекламирующаяся компания, а не посредник, необходима возможность связи с отправителем. Спамерам могут грозить миллионные штрафы и даже тюремное заключение. Например, в США доходит суда 28-летний Роберт Солоуэй, заработавший на спам-рассылках около \$300 тыс., — ему грозит штраф \$625 тыс. и от 20 лет лишения свободы.

реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное рекламное объявление в тематических блоках:

пн – пт	Недвижимость
пн	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование; Автомобили, логистики, грузоперевозки, лизинг; Бизнес-маркет; Франчайзинг
ср	Бизнес-маркет; Франчайзинг
чт	Business-guide: Юр. услуги, консалтинг, финансы
пт	Работа и образование, Business-guide

По вопросам размещения рекламы звоните  
Варваре Стояновой, Татьяне Антоновой или Наталье Крюковой  
по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25; [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

**Коммерсантъ**

**МОСКВА,  
ОТЕЛЬ  
HOLIDAY INN  
LESNAYA**

**ДИРЕКТОРАМ  
ПО МАРКЕТИНГУ  
И РАЗВИТИЮ,  
БРЭНД-МЕНЕДЖЕРАМ,  
СПЕЦИАЛИСТАМ  
ОТДЕЛОВ ПРОДАЖ**

**Стоимость участия**  
17000 рублей (без учета НДС)

**Специальное предложение**  
Каждый третий участник  
от одной компании — бесплатно  
— Для подписчиков  
Издательского дома  
«Коммерсантъ» — скидка 10%

**Регистрация**  
(495) 960 3118 (доб. 2047),  
[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru),  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru),  
[conference@kommersant.ru](mailto:conference@kommersant.ru)

**III ЕЖЕГОДНАЯ  
КОНФЕРЕНЦИЯ  
ЭФФЕКТИВНЫЕ  
ПРОГРАММЫ  
ЛОЯЛЬНОСТИ:  
КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА  
СВОИМ**

**28.05.2008**

**Цель конференции**

Обсуждение актуальных  
методик укрепления  
лояльности клиентов,  
обмен практическим опытом

**Темы конференции**

Мотивация покупателей  
и эффективные методы  
её сохранения  
—  
Разработка коалиционных  
программ лояльности  
—  
Инновации в программах  
лояльности  
—  
Мобильный маркетинг  
в программах лояльности  
—  
Особенности неценовых  
программ повышения  
лояльности

Программы лояльности  
для VIP-клиентов

—  
Возможности  
кросс-маркетинга  
в программах лояльности  
—  
Обратная связь  
с покупателем: работает ли  
ваша программа?

# СПРОСИ секрет фирмы



РОМАН ГОДУНОВ

Вадим СЕНЧЕНКО

## Родом из брэнда

Как при выходе на зарубежные рынки эффективно сочетать страновой маркетинг и продвижение конкретной компании?

Выбор маркетинговой стратегии зависит главным образом от продукта (товара), с которым планируется выход на рынок. Если речь идет о брэндовом продукте, где имя играет само на себя, или о некоем товаре, который ассоциируется с конкретной страной-производителем, то смысла в комбинации «брэнд—страна» нет. Однако бывают случаи, когда подобная кооперация весьма продуктивна. Например, возьмем вино. Российский винный рынок на 40% состоит из импорта. Неоспоримым знаком качества для потребителя сегодня является такая страна-производитель, как Франция. Однако продвигать на рынке категорию «французское вино» смысла нет, так как то же Chateau Margo — 100-процентный брэнд, поэтому можно взять лист бумаги, написать название от руки, при克莱ив его вместо этикетки, и люди будут покупать. Собственно, зачастую этикетки на французских бутылках примерно так и выглядят.

Подобной самодостаточностью не может похвастать ни одна другая страна-производитель. Вот и возвращающиеся на российский рынок молдавские виноделы предпочли выступать единым фронтом для пущей эффективности: полтора года назад семь крупных винодельческих компаний создали Молдавскую винную гильдию (подробнее о стратегии их возвращения на российский рынок — в статье «Провинились», СФ №15/2008). Первопричиной объединения стало желание молдаван быть узнаваемыми на рынке. А потребитель пока не способен идентифицировать молдавскую продукцию по отдельным компаниям и маркам, поэтому позиционироваться они решили как «сделано в Молдове».

Ольга

## Клуб для ресторанов

Издаем единственную в городе газету о кафе и ресторанах. Владельцы заведений ведут себя пассивно и не дают рекламу в издании. Как их привлечь?

Попробуйте создать нечто вроде клуба рестораторов в вашем городе. «Тусовки, на которые собираются люди, работающие в одном бизнесе, пользуются успехом. Их охотно посещают, особенно в регионах», — говорит директор портала EventNN Дмитрий Кикеев. Можно пригласить в город на встречу с местными бизнесменами успешного ресторатора из столицы. Подобный обмен опытом практически беспроигрышный вариант. Когда рестораторы обвыкнутся, деловые мероприятия (семинары или мастер-классы) следует чередовать с менее официальными — выездами на при-

роду или неформальными заседаниями клуба в кафе. Совсем не обязательно устраивать банкеты за свой счет. Ваша задача — взять на себя организаторские функции. Финансирование может осуществляться либо за счет небольших членских взносов участников клуба, либо по бартеру: расходы по организации встречи возьмет на себя определенный ресторан, а вы бесплатно опубликуете его рекламу в газете. Если «клубный» вариант приживется, то вы не только сведете знакомство с местными рестораторами, но и приобретете лояльных рекламодателей.

Марина АРТАМОНОВА

## Был бы повод

Производим шкафы-купе на заказ и хотим расширить клиентскую базу. Куда идти?

Поводов для покупки новой мебели много. Чаще всего ее меняют в связи с определенными жизненными обстоятельствами: переездом, свадьбой, рождением ребенка и даже разводом. Ловите потенциальных клиентов в местах, где происходят эти события. Выходите на новоселов. Расклейте объявления в подъездах новостроек или разложите по почтовым ящикам красочные буклеты. Не экономьте: заказывать листовки не стоит. Доверия к ним мало — как правило, они тут же отправляются в мусорную корзину. Договоритесь о партнерстве с риэлтерскими компаниями. Это может принести колossalный эф-

фект, но придется немало побегать. Загсы и родильные дома тоже ваша территория. У молодоженов и новоявленных родителей есть весомый повод для покупки мебели. Если же предложить им скидки, то очень возможно, что купят именно у вас.

Отправьте менеджера в места регистрации прав собственности. В любом городе их конечное количество, а изобилия рекламы мебельщиков не наблюдается. Подайте сотрудникам этой конторы канцелярскую продукцию (ручки, пакеты, блокноты) с вашей символикой и получите бесплатную рекламу в местах скопления ваших потенциальных клиентов.

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.

# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ЕСТЬ ВЕЩИ, КОТОРЫМ НЕЛЬЗЯ НАУЧИТЬ. ЕСТЬ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ПЫТАЮТСЯ НАУЧИТЬ ТОМУ, ЧЕМУ НЕЛЬЗЯ НАУЧИТЬ. ЕСТЬ ЛЮДИ, КОТОРЫЕ ВСЕ РАВНО УЧАТСЯ ТОМУ, ЧЕМУ НЕЛЬЗЯ НАУЧИТЬСЯ, И ДОСТИГАЮТ УСПЕХА. ТАКИЕ СМОГУТ НАУЧИТЬСЯ У ТЕХ, КТО УЧИТ ТОМУ, ЧЕМУ НЕЛЬЗЯ НАУЧИТЬ. ОСТАЛЬНЫЕ НЕ СМОГУТ.

текст: Владимир гендлин

## Кто кого переговорит



Переговоры  
в трех измерениях  
ЛЭКС Д., СЕБЕНИУС Дж.

М.: ДОБРАЯ КНИГА, 2008  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 424 С.

Переговоры — материя тонкая, интуитивная и основанная на хорошем знании человеческой натуры, человеческих слабостей и инстинктов. Умение манипулировать оппонентом — вот залог успеха на любых переговорах.

Так принято считать, или, по крайней мере, так уверяют нас всевозможные бизнес-тренеры, рассылающие спам в надежде впарить нам свои дорогостоящие семинары. Возможно, поэтому теория переговоров в нашей бизнес-литературе пока считается «легким жанром» наподобие советов, как разбогатеть. В общем, лженака — ничего общего по сравнению с такими конкретными темами как TPM, «Бережливое производство», 6 Sigma и т. п.

Поэтому несколько озадачивает отзыв **Уильяма Лаудера**, президента и CEO Estee Lauder, об одном из авторов этой книги **Джеймсе Себениусе**: «Мы начали тесно сотрудничать с Дж. Себениусом. Его трехмерный подход используется на разных уровнях группы Estee Lauder, и всегда с отличным результатом».

Другой рецензент, CEO инвестиционной компании Zi Group **Филипп Йи**, и вовсе сообщает фантастические вещи об авторах этой книги: «Их трехмерный подход помог нам увеличить стоимость компании на сотни миллионов фунтов».

Что же это за алхимики такие, сумевшие придать искусству ведения переговоров облик науки, которую можно изучать и передавать в виде точных знаний прилежным ученикам?

На самом деле подход к переговорному процессу как к науке давно прижился в практике западного бизнеса, на этот счет есть и разработки ведущих бизнес-школ. Есть и классика бизнес-литературы, например «Переговоры без поражения. Гарвардский метод» **Уильяма Юри и Роджера Фишера**.

Существенным вкладом Лэкса и Себениуса стал тот самый трехмерный подход к проведению переговоров. С точки зрения авторов, большинство методик сводятся к одномерному подходу, то есть учат тактике самих переговоров. Тактик, по сути, известно лишь две: «выиграл — проиграл» и «выиграл — выиграл». Первую, по словам авторов, исповедуют переговорщики старой школы и заключается она в агрессивном давлении на партнеров: «Они садятся за стол переговоров с намерением унести не только положен-

ную им долю, но и большую часть вашей».

Тактика «выиграл — выиграл» сравнительно нова даже на Западе и сводится к доверительному поиску выгоды для всех. «Они, скорее, организуют совместные заседания, мозговой штурм, где в итоге рождается творческое решение, как увеличить лакомый кусок для всех». Однако и этот подход, по мнению авторов, остается одномерным.

Чтобы не предварять содержание книги, просто назовем те три измерения, которые авторы складывают в свой трехмерный подход. Первое — разработка тактики, второе — проектирование сделки, третье — создание исходных условий переговоров. Никаких откровений — наверняка любой искусный переговорщик (и даже неискушенный) заранее готовится к переговорам, занимается проработкой сделки, анализирует интересы контрагентов и пытается вовлечь в обсуждение именно тех, с кем легче договориться. Но получается все равно не у всех.

Итак, полезна ли эта книжка? Наверно, да — тем, у кого получается. Ну, а те, у кого не получается, смогут хотя бы приятно провести время — в книге много интересных примеров. **СФ**

# 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.

## А

Ежемесячный глянцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

### Паехали!

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 возмож-  
ность 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

## Чтобы оформить подписку

## Стоимость подписки на второе полугодие 2008 года (6 месяцев)

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.

### для физических лиц

отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию по e-mail: [podpiska@kommersant.ru](mailto: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](http://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.

Москва,  
Мос.обл.,  
Регионы

КОММЕРСАНТЪ	1993,20	—
КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ	503,58	980,76
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ	691,02	1169,52
КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ	630,30	1147,08
КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ	448,14	563,64
КОММЕРСАНТЪ WEEKEND	687,72	—
CITIZEN K (ЗА 2 НОМЕРА)	220	259,6
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БИЗНЕС	3479,52	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ ЛИДЕР	3323,76	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ СТАНДАРТ	2923,80	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ АКТИВ	1636,14	2158,20
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ БАЗИС	1080,42	1607,10
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЪ+ 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

Дом корп. 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

**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)

Телефон

e-mail

**назначение платежа**

**сумма**

**Подписка на газету/журнал**

название издания

Подпись плательщика

### 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)

Телефон

e-mail

**назначение платежа**

**сумма**

**Подписка на газету/журнал**

название издания

Подпись плательщика

### Кассир

# принципы

## Стюарта Лоусона

Новый глава московского отделения банка **HSBC** давно оторвался от корней и нашел в России **вторую** родину. Он относится к **редкой** породе банкиров. У него **хорошее** чувство юмора, почти **детское** любопытство, и еще он считает, что из прошлого нельзя ничего вычеркивать.

**Чтобы** достичь успеха в бизнесе, нужно уметь слушать. Самые успешные бизнесмены, которых я встречал в своей жизни, говорили очень мало. Но когда они говорили, им всегда было что сказать.

**Я не руководствуюсь** веществами снами в управлении банком. Но в последнее время я стал более мнительным. Сажусь на чемодан перед тем, как уехать, смотрюсь в зеркало, если что-то забыл, никогда не пожимаю руки в дверном проеме. Мои знакомые недоумевают, когда что-то подобное я делаю в Лондоне.

**В Оксфорде** я занимался академической греблей, был лидером восьмерки. Лодка очень узкая, и если один человек отклонится в сторону, равновесие потеряно: весла уходят глубоко под воду, гребцы не могут их вытащить. Лодка не переворачивается, но людей по инерции выбрасывает. Тогда я понял одну вещь: команда должна работать слаженно, а лидер — задавать правильный ритм. Иначе лодка потеряет управление, и людям придется ее покинуть.

**У меня** никогда не было особой связи с корнями. Но недавно мы с сестрой навестили могилу матери в английском городке Сомерсет. На кладбище я был удивлен, когда вдруг понял, что тут лежат пять поколений наших предков.

**Когда** я иногда смотрю футбол, меня периодически охватывают приливы национальной гордости. Когда же сборная России играет со сборной Великобритании, я испытываю сложные чувства. За десять лет Россия стала моей второй родиной, поэтому у меня наступает раздвоение личности, почти как у доктора Джекила и мистера Хайда.

**Многие** думают, что управление — это прямой контроль. А это прежде всего лидерство, предполагающее совершенно другие методы, — как в айкидо, которым я занимался семь лет. Использование силы противника против него самого — вот отличительная черта лидерства.

**Люди** должны любить свою работу, и тогда деньги появятся, а не наоборот. В моем старом офисе висел в рамочке мой самый первый оффер — предложение о работе. Там написано: «Поздравляем, вы будете зарабатывать 2600 фунтов стерлингов в год». Я мог бы удвоить ту зарплату, но деньги никогда не были моей целью, иначе я стал бы гораздо богаче.

**Нужно** быть любопытным. Чем больше ты знаешь, тем больше понимаешь, чего ты не знаешь.

**Делая** бизнес с друзьями, я пока не разочаровался. У меня был ресторан, fashion-бизнес и девелоперская фирма — все три компании я основал с совершенно разными людьми. До сих пор все они мои друзья, несмотря на то, что какие-то деньги мы потеряли, так как не все предприятия имели успех.

**В Citibank** я проработал 25 лет, был в списке топ-300 исполнительных руководителей. Когда ушел, увидел разницу в отношении моих знакомых — некоторые восприняли мой уход как понижение статуса. Так я понял, кто из них остался моими друзьями, а кто нет.

**Если** вырвать страницу из жизни, то другие части книги изменятся.

В свое время я женился, но через пять лет мы с супругой признали, что брак неудачен, и развелись. В каком-то смысле это было поражением. Но есть Александр Лоусон, мой сын. Если бы я вырвал ту неправильную страницу, у меня не было бы сейчас в сердце этой привязанности.

**Люблю** заниматься ремонтом. Наверное, я мазохист, но этот процесс мне нравится. Когда я буду совсем не удел, то начну делать ремонт.

**Кто говорит**, что мы становимся старше? Мне всего 25! Конечно, физиологически люди теряют какие-то возможности. Но я абсолютно уверен, что период перед глубокой старостью — лучший в жизни. Я так говорю потому, что сейчас живу как раз в этом времени.



**Хочу** написать книгу, но не уверен, что кто-нибудь ее прочтет. В основном я пишу для своего сына — о том, чему научился за 35 лет работы в 11 странах. А также о том, чего мне не удалось понять, о вопросах, которые у меня есть до сих пор. Исписанных блокнотов уже согнали, единственная проблема — смогу ли я разобрать свой почерк. **СФ**  
записала **Ольга Фуколова**

**КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ**



**СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-КЛАССИКА!  
ЛУЧШИЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ XX ВЕКА  
АУДИОКНИГА – В КАЖДОМ НОМЕРЕ  
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!**

АУДИОКНИГИ: РЕЛИКВИЯ, СКРИПКА ПАГАНИНИ И ГРАММАТИКА ЛЮБВИ  
С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №5

**В ПРОДАЖЕ  
С 1 МАЯ**



У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК. ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: СДАТЬСЯ В ПЛЕН, ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА ИЛИ ДЕРЖАТЬ ОБОРОНУ. ПОСЛЕДНИЙ ВАРИАНТ, УВЫ, НЕ ИСКЛЮЧАЕТ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ ОПЕРНЫМ ДВУМ СЦЕНАРИЯМ, ЕСЛИ ОТБРОСИТЬ ВОЕННУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ И ПЕРЕЙТИ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГДА **РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДМЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ** с большими бюджетами, вы можете либо прородить свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю. но можете и пасть смертью храбрых. в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из могикан» герой ункас погиб от руки вражеского гуруна. наши «последние из могикан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на многих потребительских рынках в россии правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротивления почти не было. екатеринбургский концерн «калина» **три года бился за рынок** со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. московская «новая зари» пока не сдается. с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где доны компаний с зарубежными акционерами приходится примерно 80% всех продаж. только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компания», «комбинат им. степана разина» и пти достались нешепек, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в **пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом** — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подобный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altavis. теперь иностранцам противостоят лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно. в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией galaner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника. при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal. но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это **прежде всего конкурентия бюджетов** инвестиционных и маркетинговых, **соотношение сил неизбежно будет неравным**. расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн. с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романтика бизнеса — **брюзгливый вызов заведомо превосходящим силам**. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента. и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходятся считанные проценты от общего объема продаж — маленькие победы дают право продолжать свою кампанию и, возможно, даже продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, и тогда вспоминают о том, что «если мы не можем выиграть, лучше упасть, чем остаться на ногах». в случае неудачного исхода, поднимает самооценку. вероятно поэтому так сконечно настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрыш более сильному не считается зазорным». несговорчивый пивовар, иностранцы тоже не сдаются. иранская «анхусер-буш» (anheuser-busch, совсем недавно — sabbiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет, «создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блудечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги») — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексея кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на покупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (было время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, «очаково» вновь осталось в долгах. в 2000 году компания перешла из состояния ямы и приступила к строительству завода в краснодаре, затем были заложены фабрики в пяти городах россии. в 2001 году «очаково» впервые вошла в топ-10 пивоваров страны. в 2002 году «очаково» росли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась. если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%. но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на проводимую политику слияний и поглощений. в 2004 году «очаково» купило «дональд» (запуск намечен на май 2006 года). опыт конкурентии с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе. если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. алексей кочетов слишком долго руководит «очаково» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**. последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **трудно расставаться с главным делом своей жизни**. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, заработаем миллиард, — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать? начальница запахов, **десять лет назад никому бы и голову не пришло**, что продукция московской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брендами. тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с семьями «арест престик» и ile de beaute. последние уже согласились включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку которой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская. витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решилась на приватизацию предприятия. основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов. как утверждают в «новой зари», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. первым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики, с тех пор компания дружна с городскими властями. в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градоначальнику. по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество „брока и ко“». женский «гланец» ухватился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». **но дивидендов с этого компании не получила**. в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брока», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку. московские парфюмеры решили не судиться, сожая, что у потребителей не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. до последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**. выпускавшая привычные «злато скифов» и «анну каренину» nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая зара» создает собственную сеть магазинов. за последние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «новую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. промышленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям. удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов.. заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. компания начинала с производства кремов, но потерпела фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией. выпустив обесцвечивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою нишу. так появилась серия красок «роколор». вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностранцы начали возвращаться, компания **набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть**. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, p&g и schwarzkopf. «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. в частности, «роколор» пробует закрепиться в салонах красоты с помощью новой марки «гланс». планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «создание нишевых продуктов — **единственная возможность выдержать конкуренцию** с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «роколора» константин дисперсов. — **их маркетинг — это игра бюджетов, брендинг и стандартизированное качество**. конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно», — дамский угодник. «все продаются и покупаются. но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди. после избрания в госдуму он передал киев контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурай в управлении компанией. саввиди пришел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **превратившись в собственника «донтабака»**, он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов. к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% российского рынка сигарет. и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$90 тыс. саввиди пока не удается вывести из пика предприятия, давшее ему путевку в жизнь. иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «группа агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комментирует положение саввиди. — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объединены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». **оптимизм в компании зашкаливает**: на «донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmoloff, появившейся в прошлом году. до этого последняя новинка была приурочена к миллениуму — сигареты «21 век». теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты super slims под названием «тисс». как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

## Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

На правах рекламы