

Что противопоставил владелец СЗНК технологиям рашен-колобашен с. 14

Почему массовый брэнд от взлома только хорошеет с. 36

С какой целью «Мерлион» вооружил хирургов отвертками с. 22

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№19 (251) 19.05 — 25.05.2008
sf.kommersant.ru

10 раз –

так выросло число рекламодателей у портала EventNN.ru, владельцы которого внедрили предложения читателей СФ, высказанные в рубрике «Банк решений» с. 59

1000

лучших менеджеров- капиталистов

Рейтинг самых эффективных
управленцев России с. 44

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006

Совершенство отражения.




Горячая линия Audi: +7 495 775 8888;
8 800 200 2333

Превосходство высоких технологий www.audi.ru



Отражение Совершенства. Audi A5





Как распознать болезнь
до того, как она нанесет
удар?



Ответ «Сименс»: Ранняя диагностика и профилактика.

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

www.siemens.ru

Answers for life*.

SIEMENS

*Ответы для жизни.

частная практика



с. 14

ПЕРСОНА

РАШЕН-КОЛОБАШЕН На тяжелом строительном рынке Юрий Рафальский пытается идти путем новатора — превращает бетономешалки в «такси» и оборудует свои заводы веб-камерами. Но, похоже, уже не надеется, что сумеет выжить за счет одних новаций. Оказалось, что развитию холдингов византийские традиции мешают так же, как и развитию специализированных компаний

ЭКСПЕРИМЕНТ

САНИТАРЫ РЫНКА Компания «Мерлион» открыла «Сеть компьютерных клиник» и занялась оказанием платных компьютерных услуг населению. До сих пор на этом рынке не было крупных игроков, на что есть веские причины. До сих пор рынок платных услуг принадлежал в основном полулегальным умельцам, расклеивающим объявления в метро и подъездах с. 22

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

ОВОЩНЫЕ КОНСЕРВАТОРЫ Российский рынок овощной консервации становится «белым и пушистым». Не в смысле плесени, а в смысле появления цивилизованной конкуренции. Однако в этой отрасли импортерам обеспечено долгое существование с. 26

СДЕЛКА

СЛИШКОМ МАЛЕНЬКАЯ «ДЕЛЬТА» Инвестиционный холдинг «Финам» с неясными целями купил 51% акций оператора платежной системы Deltaray. Приобретение небольшого игрока стагнирующего рынка кажется экспертам бесперспективным с. 34

дневник наблюдений с. 09

Чем поплатилась X5 Retail Group за покупку питерской розничной сети «Карусель» / Сможет ли владелец Virgin Group Ричард Брэнсон стать первым мужчиной российской WiMAX-индустрии / Что мешает хорошему вертолету / Кому подражает владелец газеты «Жизни» Арам Габрелянов / Что милее сердцу главы АBBVY Давида Яна — компьютеры или особая атмосфера / Наступит ли у кондитерского холдинга «Объединенных кондитеров» сладкая жизнь / Во что превращается соковая торговая марка «Моя семья»

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

ФИЗИЧЕСКАЯ ЛОМКА «Готовые» вещи неинтересны. До неузнаваемости изменить стандартный массовый продукт не только внешне, но и функционально — вот чем занимаются «взломщики гаджетов» с. 36

WOW Настольная ферма в каменных джунглях / Новые книжные наклейки Post-It: видно насквозь / Однорукий бандит для ловли омаров с. 40

МЫСЛИ

ЛИТЕРАТОР С БОЛЬШОЙ ЦИФРЫ Профессор менеджмента INSEAD Филип Паркер с помощью интернета, 70 компьютеров и семи программистов скомпилировал свыше 200 тыс. книг и теперь готовится с нехудожественной литературы переключиться на поэзию с. 42

СВОЯ ИГРА

НА КОЖАНОМ ТРОНЕ Пару лет назад Александр Брускин убирал туалеты в McDonald's на Рязанском проспекте, а теперь готовится командовать армией из 300 массажных кресел-автоматов с. 43

лаборатория



с. 44

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ ЛУЧШИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ

ЗОЛОТЫЕ ЯЙЦА Собственники озаботились IPO. В цене менеджеры, способные превратить компанию в конфетку для инвестора. В ежегодном рейтинге мы представляем 100 топ-менеджеров, обеспечивших своим компаниям самый высокий рост капитализации

БАНК РЕШЕНИЙ

ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ автору апрельского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала с. 56

РЕЦЕНЗИЯ

ЗАГАДКИ ОТ ТЕПЛУХИНА Президент УК «Тройка Диалог» написал первую книгу, однако скрыл, о чем она с. 63



принципы

В науке — другой временной ритм. В бизнесе менеджер занимается одной проблемой не больше пяти минут
Александр Демидов с. 66

в блогах с. 42

Я вижу в Facebook зло, которое сожрет компанию изнутри. Социальная сеть хочет стать второй Microsoft и ставит ультиматум: все, мол, должны подстраиваться под нее. Принцип единоличного правления не может быть успешным в мире, где власть — у всех и ни у кого
Омар Хак

в колонках с. 41

Не надо думать, что покупатели с Черкизона пойдут в бутик, если не найдут костюм на рынке. Те, кто покупают Windows Vista за 100 рублей, не будут покупать ее за 5300 рублей, если только не заставят их это делать под страхом тюрьмы
Евгений Чичваркин

почта с. 08

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: Самые открытые публичные компании России 2 июня iОne. Информационные технологии 30 июня Лучшие инвестфонды 7 июня Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Panasonic
ideas for life



Многофункциональное
устройство KX-MB263RU

изображенные награды являются вымыслом

Надежный помощник с отличным резюме

Многофункциональное устройство Panasonic KX-MB263RU – это ваш надежный помощник в офисе и дома. Он возьмет на себя всю бумажную работу – распечатать текст, отсканировать документ, сделать качественные копии –

и всегда доведет начатое дело до конца. Работая за троих, он экономит ваше время и не занимает много места. Вы и сами не заметите, когда в первый раз скажете ему – спасибо! А он будет помогать, помогать и помогать.

Секрет фирмы

№ 19 (251) 19.05 — 25.05.2008

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальные корреспонденты КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН
обозреватели ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА
корреспонденты МИХАИЛ БЕЛЯНИН, СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЕВА, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ
тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), АЛЕКСАНДР ВАСИН (ХУДОЖНИК), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
билд-редактор ИРИНА МАЙОРОВА
фото-редактор ОЛГА ЕПЛОВА
литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
Журнал «Секрет фирмы» зарегистрирован в Федеральной службе по надзору за соблюдением законодательства в сфере массовых коммуникаций и охране культурного наследия. Свидетельство ПИ №Фс77–27323 от 26.02.2007

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499) 943–9110, 943–9108; (495) 921–2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛХОВА; тел. (499) 943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
тел. (495) 721–1201, факс (495) 721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Куйвола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
E-mail: sf@kommersant.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU
Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров»
© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

19.05 — 25.05.2008 — №19 (251) Секрет фирмы

ПОЧТА sf@kommersant.ru

«Про фреон и озоновый слой. Химическому концерну DuPont, ставшему к середине 1980-х крупнейшим производителем фреонов, нападки на них очень не нравились. Поэтому компания затратила на разоблачение озоново-фреоновой теории гигантские суммы. В то же время специалисты DuPont искали заменитель фреону. Нашли. запатентовали. И стали всячески лоббировать запрещение фреонов по всему миру. Таким образом, недоказанная теория позволила хорошо заработать на паникерах. В США потребители заплатили около \$220 млрд за отказ от фреона, роль которого в разрушении озонового слоя чересчур преувеличена. Дело в том, что озоновые дыры возникают над тектоническими разломами земной коры. Перенос известных озоновых аномалий на карту геологических разломов показывает практически полное совпадение с областями проблемных озоновых слоев Земли. Дегазация земной коры (потеря водорода и водородосодержащих газов) разрушает озон. Планета „газит“ в 10 тыс. раз сильнее, чем все аэрозоли, фреоновые холодильники и химические предприятия, вместе взятые.

Исследования члена-корреспондента РАН А. П. Капицы и других ученых показали, что озоновые дыры возникали на Земле задолго до появления химических концернов. Дыры появлялись и затягивались. Озоновый слой истончается и утолщается вновь — это естественный природный процесс. Степень дегазации земной коры зависит от солнечной активности. Имеется прямая зависимость, доказанная научно. В отличие от грамотно и выгодно разыгранной „проблемы фреона“, такой же надуманной, как пресловутая „проблема-2000“...

Про „злобный“ углекислый газ. Углекислый газ — это всего лишь одна из примерно 30 составляющих атмосферы. Причем наименее вредная. И легче прочих поддающаяся подсчету, поскольку образуется в основном при сгорании органического топлива. А влияние на атмосферу должно оцениваться комплексно! Например, одна молекула метана вызывает парниковый эффект в 20 раз сильнее, чем одна молекула CO₂. Почему нам навязывают мнение, что парниковый эффект — это зло? Гораздо страшнее и необратимее последствия глобального потепления!

Легенды и мифы просто позволяют одним зарабатывать на других. Человечество сегодня расслабилось. За затянувшимся периодом снизившейся вулканической активности стоит ожидать периода ее значительной активизации. И эффект от киотских соглашений и подобных им ограничений станет ничтожным прыщиком на огромном теле углекислого слона. Дон Кихот — это сатира по сути, если задуматься. Есть враги явные, есть вымышленная опасность. Можно, например, оживленную магистраль переходить, внимательно изучая расположение небесных светил. А можно посмотреть по сторонам и взглянуть на работающий светофор. Что, на ваш взгляд, целесообразнее?

Кстати, подобных надуманных мировых проблем достаточно много. Но это уже совсем другая история».

Игорь Захаров

«Глоток чистой совести»

СФ №16(248) 28.04.2008

дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с12

продолжение следует → с13



АЛЕКСАНДР МИРАДОНОВ

Лев Хасис не боится
рассказать всю правду
об отношениях Х5
с поставщиками

ФАС впервые обязала продуктового ритейлера опубликовать единые правила работы с поставщиками. Через несколько лет прецедент может превратиться в обычную для федеральных сетей практику. ТЕКСТ: иван марчук

Прозрачный гигант

ФАС одобрила присоединение к лидеру розничного рынка компании Х5 (магазины «Перекресток», «Пятёрочка») торговой сети «Карусель». Таким образом, Х5 получила 34,2% продуктового рынка Санкт-Петербурга, а с учетом строящихся объектов ее доля вырастет до 35% уже к концу этого года. Хорошая новость для Х5 была омрачена тем, что ФАС применила к компании закон «О конкуренции», выдвинув 14 достаточно жестких требований.

Все они касаются работы с поставщиками. В частности, ФАС запретила Х5 ограничивать поставщиков в продаже товара другим ритейлерам, обязывать их предоставлять ей товар «на наилучших условиях», включать в договоры «любые условия», устанавливающие обязанность платить за возможность заключения договоров с Х5 или обязательную рекламу товаров. Уже через три месяца Х5 должна будет представить в ФАС единые правила сотрудничества с поставщиками, а еще через месяц опубликовать их на своем сайте для свободного доступа.

Случай, в России, прецедентов не имеющий. «Отношения между поставщиками и ритейлерами всегда оставались у нас максимально непрозрачными, поэтому всему рынку будет интересно посмотреть, как Х5 работает со своими партнерами», — утверждает аналитик ИК «Проспект» Ольга Самарец.

Точное выполнение всех предписаний ФАС может привести Х5 к потерям прибыли. «Речь идет об отмене системы бонусов и платы за вход,

которые широко используются всеми российскими сетями», — говорит аналитик ING Юлия Гордеева. По ее словам, такие платежи составляют в среднем 3–4% дохода компании. Получается, что если бы Х5 отказалась от них в 2007 году на территории всей страны, то она недополучила бы около \$56 млн. Для компании с оборотом в прошлом году \$5,3 млрд это не так много, а ограничения пока затрагивают только питерские магазины. Главный исполнительный директор Х5 Лев Хасис уже заявил, что новые требования ФАС не повлекут за собой каких-либо негативных последствий для бизнеса компании на территории Санкт-Петербурга.

Другим участникам рынка примерять новые требования ФАС на себя пока рановато. «Положение Х5 на рынке Санкт-Петербурга уникально: ни одна другая сеть сегодня под положения закона «О конкуренции» не подпадает, — утверждает аналитик ИК «Брокеркредитсервис» Татьяна Бобровская. — Но уже через несколько лет в связи с консолидацией рынка положение дел может измениться». Экспансия в регионы федеральных сетей приведет к тому, что требования ФАС будут распространены на других игроков. «Пока все сети активно работают на Урале, в Поволжье и Центральном федеральном округе, но года через два эти рынки окажутся заполненными. Тогда сетям придется покупать крупных игроков на рынках Сибири, Дальнего Востока, Юга России, и они могут привлечь внимание ФАС. Нужно быть к этому готовым», — уверена Татьяна Бобровская.

Впрочем, все требования ФАС могут быть пустым звуком. «Я думаю, что ритейлеры при желании легко обойдут эти предписания, вариантов у них для этого множество», — утверждает Ольга Самарец. Опрошенные участники рынка предложили, например, следующие схемы: создание «левых оптовых компаний», которые станут непосредственно работать с поставщиками, организация цепочек перепродаж товара от поставщика до сети.

В самой ФАС не сомневаются, что предписание будет строго выполняться, и обещают организовать работу по сбору жалоб от поставщиков. Осталось понять, захотят ли производители обращаться за помощью в ФАС, рискуя пойти на конфликт с крупнейшей федеральной сетью. Успокоит ли Льва Хасиса может быть и такое объяснение. □

с09

золотые слова

Михаил Сусов,
генеральный директор
«Effortel Россия»



Сейчас WiMAX становится модной технологией на рынке, но перспективы ее не ясны

Корпорация Ричарда Брэнсона Virgin Group стартовала в России с запуска мультисервисного оператора — интернет, IP-телефония и пр., работающего на базе технологии беспроводного доступа WiMAX. Сеть развернута уже в 15 городах центральной России, включая Москву и Питер. Правда, конкуренты компании убеждены, что по скорости доступа и доступности WiMAX не сравнится со старым добрым оптоволоконным кабелем.

Арам Габрелянов,
основной владелец и генеральный директор
«Ньюс медиа»



Если мне сделают выгодное предложение, я соглашусь

Фонд Бориса Федорова UFG Private Equity решил продать 50% минус одну акцию корпорации «Ньюс медиа», издающей таблоиды «Жизнь» и «Твой день». Владелец контрольного пакета Габрелянов тоже не против выйти из этого бизнеса. По мнению экспертов, актив находится на пике своей стоимости, так что самое время зафиксировать прибыль. В апреле 2006-го UFG купил свой пакет за \$40 млн, а теперь может выручить за него около \$100 млн.



DPA/PHOTAS

«Объединенные кондитеры» предпочитают тратить не на рекламу, а на сахарную свеклу

Пока западные игроки придумывают новые способы продвижения своих товаров и наращивают маркетинговые бюджеты, российские «Объединенные кондитеры» идут своим путем — они скупают сырьевые активы в надежде снизить себестоимость продукции.

ТЕКСТ: НИНА ДАНИЛИНА

Вертикаль в шоколаде

Холдинг «Объединенные кондитеры» (ОК) выкупил контрольный пакет Рыльского агропромышленного комплекса, в который входят сахароперерабатывающий завод «Промсахар» и агрофирма «Рыльская», выращивающая сахарную свеклу и зерно. По оценкам, оба предприятия могли обойтись ОК в общей сложности в \$20 млн. Еще холдинг инвестирует в предприятие около \$10 млн, чтобы ежегодно обеспечивать себе 150 тыс. тонн сахара. Планируется, что собственное производство позволит ОК не зависеть от колебаний цен на сырье. «Компания избавляется от наценки закупщиков, а также страхует себя от постоянно растущих цен на зерновые и сахар, частично нивелируя стремительный рост себестоимости», — отмечает аналитик ИГ «Капиталь» Марина Самохвалова.

Год назад председатель совета директоров ОК Сергей Носенко рассказал, что акционеры стремятся за три года удвоить оборот, доведя его до \$1,5 млрд. Для выполнения этой задачи в ОК решили провести вертикальную и горизонтальную интеграцию холдинга. Компании интересны не только производители и дистрибуторы кондитерских изделий, но и сырьевые активы. Рыльский агропромышленный комплекс — лишь первая ласточка. По мнению Марины Самохваловой, вскоре последуют и другие покупки непрофильных активов. Уже в ближайшее время компания рассчитывает приобрести плантации по производству какао-бобов в Африке.

Между тем крупнейшие мировые производители шоколада, наоборот, предпочитают избавляться от сырьевых активов. К примеру, Nestle в прошлом году продала свои заводы по переработке какао компании Barry Callebaut и теперь у нее же закупает сырье. Услугами этой компании также пользуются и другие крупные производители, в частности Mars и Kraft Foods. Так они могут сконцентрироваться на продвижении своих брэндов, не связываясь с рисками производства сырья.

При этом ОК заметно отстают от конкурентов в объеме маркетинговых расходов. По данным OMD Media Direction, медиабюджет Nestle в 2007 году составил \$56 млн, Mars — \$77 млн, а ОК, по экспертным оценкам, тратит на рекламу около \$10–15 млн ежегодно. Похоже, построение шоколадной вертикали для ОК куда важнее брэндинга. □

КТО КОГО

Здесь будет вертоград

Компания «Вертолетный порт» обещает опутать МКАД сетью вертолетных площадок. Осталось всего ничего — выбить средства из государства.

текст: екатерина трофимова

Экспертный совет по государственно-частному партнерству Минтранса одобрил проект развития региональной авиации в Центральном федеральном округе. Согласно ему в районе МКАД будет построено четыре вертолетных порта на 250 воздушных судов и 12 вертолетных площадок внутри развязок на самом кольце. Кроме того, предполагается строительство аэропорта региональной авиации и 18 вертолетных остановок с заправочными комплексами вдоль проектируемой Центральной кольцевой автодороги в Московской области.

По предварительным оценкам, на создание такой инфраструктуры понадобится более 29 млрд руб. Что примечательно, проект предложили частные компании, но большую часть средств — 17,35 млрд руб. — они надеются добыть из государственного инвестфонда. По словам Дениса Лаврова, генерального директора компании-заявителя «Вертолетный порт», инвесторы, готовые оплатить оставшиеся расходы, уже найдены. Амбициозные планы вертолетчиков включены в проект федеральной целевой программы Минтранса. И если Минэкономразвития и правительство одобряют выделение средств, строительство можно будет завершить уже в 2012 году.

Логика ответственных за воздушные перелеты госорганов, которые долгое время запрещали частному бизнесу самостоятельно развивать

малую авиацию и вдруг рекомендовали финансировать столь масштабный проект из бюджета, вызывает недоумение экспертов. «Скорее всего, какая-то группа компаний с сильным лобби в Минтрансе пытается монополизировать этот сегмент рынка, — предполагает главный редактор агентства Avia.ru Роман Гусаров. — Выстроили красивую стратегическую концепцию, в которой сошлись и их интересы, и интересы чиновников, пытающихся под это дело выдрать деньги из бюджета».

В Москве насчитывается уже более 350 частных и корпоративных вертолетов, и соответствующая этому парку инфраструктура необходима. Однако вряд ли постройка вертодромов вокруг МКАД будет продвигаться так быстро, как того хотелось бы инициаторам проекта. Доказать чиновникам из правительства и Минэкономразвития социальную значимость начинания будет затруднительно. Но даже если Минтрансу и «Вертолетному порту» это удастся, государственные деньги начнут поступать не раньше 2010 года. «А пока государство не станет инвестировать, боюсь, и частники денег не дадут, — полагает Гусаров. — Госинвестиции — это гарантия того, что власти не передумают и не закроют проект».

Впрочем, по словам генерального директора агентства «Инфомост» Бориса Рыбака, построить «вертоград» при желании можно и за год: необходимые для этого технологии и оборудование имеются. Проблема в другом: в России действует разрешительная система организации воздушного движения, при которой каждое изменение маршрута требуется согласовывать с авиационными властями. Чтобы наладить полеты, предстоит не только построить площадки, но и сломать принятую систему. □



Отказаться невозможно

Viano. Для тех, кто умеет быть первым

После утомительного перелета что может быть лучше, чем расположиться в просторном салоне автомобиля Viano? В нем могут комфортно разместиться до семи пассажиров, а после небольшой трансформации он вмещает багаж практически любого размера — нужно лишь передвинуть задние сиденья! Испытайте все преимущества Viano во время тест-драйва, который можно заказать у официального дилера «Мерседес-Бенц». www.mercedes-center.ru

реклама

Mercedes-Benz

три вопроса

Председатель совета директоров АБВУ Давид Ян рассказал, как будет совмещать свой основной бизнес с развитием сети кофеен FAQ-Safe.



«Секрет фирмы»: Почему вы решили превратить FAQ-Safe, работающее в Москве с 2004 года, в сетевой проект?

Давид Ян: Стало понятно, что наш формат — место встречи творческой молодежи — очень перспективен. В планах открыть 10 кафе в регионах за три года. На один город — одно кафе. Все-таки у нас товар штучный, мы продаем особую атмосферу.

СФ: Как же создать эту атмосферу в городах за тысячи километров от Москвы?

ДЯ: Какие-то вещи легко копируются. Например, привлечение к работе официантами студентов творческих профессий, создание интернет-форума для каждого кафе. Все они будут оснащены разработанной нами системой автоматизации ресторанного бизнеса Iiko. Это позволит поддерживать везде одинаковый уровень сервиса и даже осуществлять видеонаблюдение из Москвы.

СФ: Iiko, сеть кофеен... Из компьютерщика вы превращаетесь в ресторатора?

ДЯ: Нет, конечно! Я по-прежнему разрабатываю программы и считаю АБВУ своим центральным проектом. В компании, управляющей кафе, я только соучредитель. Мне просто повезло — у меня очень активные партнеры.



Успех сока «Моя семья» компания «Нидан» рассчитывает повторить в сегментах кваса и чая

Компания «Нидан соки» пошла вразнос: надеясь нарастить капитализацию для нового акционера, она активно осваивает смежные области и реформирует систему дистрибуции.

ТЕКСТ: александра убоженко

Семейные ценности

Не успел «Нидан» объявить о запуске производства кваса «Моя семья», как уже выходит на рынок ice tea с тем же брэндом. «У нас здесь практически нет конкурентов, — заявил СФ гендиректор компании Андрей Яновский. — Большинство наших „импортных коллег“ выпускает чай в ПЭТ-бутылках, а мы в пакетах: такая упаковка воспринимается как более „натуральная“, а народ сейчас тяготеет к оздоровлению».

Уже по итогам года компания рассчитывает захватить 15% рынка. Весьма смелое заявление, учитывая, что рынок предельно концентрированный. По данным «Бизнес Аналитики», доли по стоимости PepsiCo (с маркой Lipton) и Nestle (с Nestea) составляют 58,2% и 37,3% соответственно. Разве что «Нидану» поможет сила марки «Моя семья». По данным «Ромира», одноименный соковый брэнд знают 89% опрошенных.

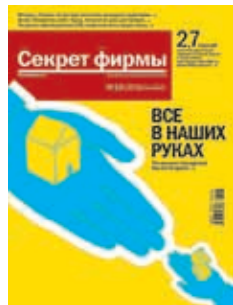
Успех новых продуктов под «семейным зонтиком» необходим Андрею Яновскому как воздух: он собрался за два года удвоить капитализацию компании, доведя ее до \$1 млрд. Диверсификация портфеля брэндов не единственная инициатива на этом пути. Компания решила плотно взяться за дистрибуцию в маленьких городах, с населением менее 100 тыс. человек. «Раньше мы на „крупняк“ ориентировались, а теперь пора осваивать всю Россию. Если проект удастся, будем прирастать на 45 млн литров в год», — строит прогнозы Яновский. В 2007 году «Нидан» выпустил примерно 480 млн литров соковой продукции.

Амбиции Яновского можно понять: осенью прошлого года в компании появился новый бенефициар — инвестфонд Lion Capital. А это весьма жадный игрок. Фонд входит в компании, как правило, на два-три года и зарабатывает на этом не менее 100%. Например, в феврале 2007 года он продал крупную долю в Jimmy Choo (производитель женской обуви класса люкс) компании TowerBrook Capital и получил от сделки почти в два раза больше, чем инвестировал (около \$500 млн, по экспертным оценкам). Немногим ранее похожая история произошла и с производителем джемов Materne.

Впрочем, в самом «Нидане» о грядущем выходе фонда предпочитают прямо не говорить. «Да мы только начали, — замечает Андрей Яновский. — Но никто и не утверждает, что финансовый инвестор к нам на 50 лет пришел. Вот меня бы лично сумма \$1 млрд устроила, а устроит ли Lion Capital, я не знаю». □

«Управляющие в один голос уверяют: основная часть клиентов — спекулянты, желающие заработать много и сразу»

СФ №18/2008, стр. 32–38



Фондовый рынок снова на подъеме, а нервные пайщики, поспешившие забрать деньги из ПИФов во время падения, кусают локти. Управляющие компании надеются заманить их обратно налоговыми льготами. **ТЕКСТ:** юлия гордиенко

Наживка для пайщика

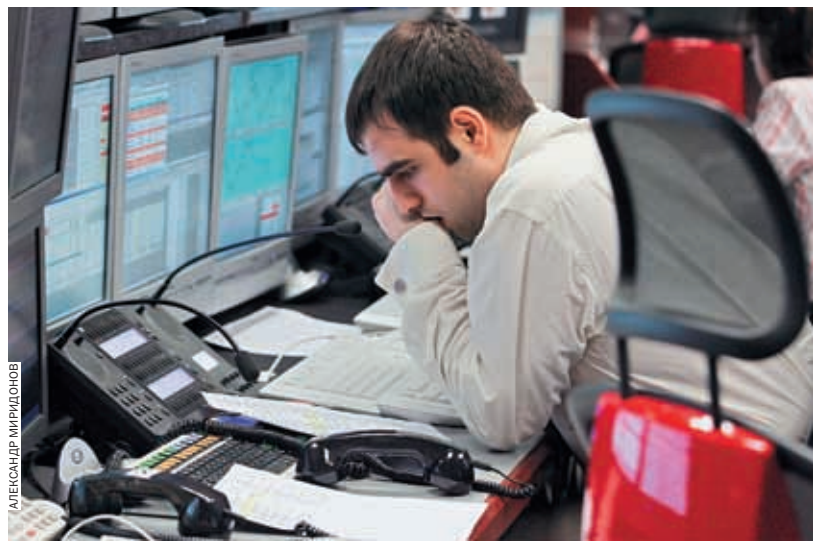
Российский фондовый рынок сумел поднять голову. Помогли ему в этом рекордные цены на нефть и новый премьер-министр **Владимир Путин**, пообещавший снизить налоговое бремя на нефтяную отрасль. Нефтегазовые бумаги рванули вверх, потянув за собой и весь рынок. В итоге индекс РТС на момент сдачи этого номера **СФ** достиг 2406 пунктов и превысил исторический максимум, установленный в декабре 2007 года.

Однако многие отечественные пайщики этого светлого дня не дождались. Привлеченные доходностью прошлых лет, они покупали паи «на пике» рынка и, не выдержав напряжения затянувшейся коррекции, гасили их «на дне». Так, долгое время державшая лидерство по объему привлекаемых средств УК «Тройка Диалог», по данным Investfunds.ru, с начала года потеряла 895,4 млн руб. Более чем по 400 млн руб. с начала года вывели пайщики из УК «Ренессанс Капитал», «Агана» и «КИТ Фортис инвестментс».

«На Западе, где, разумеется, тоже случаются взлеты и падения фондового рынка, столь драматических оттоков пайщиков не происходит», — уверяет генеральный директор «КИТ Фортис инвестментс» **Владимир Кириллов**. Все дело в популярности так называемых unit-linked-продуктов — симбиоза накопительного страхования жизни и вложений во взаимные фонды (западный аналог ПИФов), при котором часть накапливаемой по страховому полису суммы инвестируется в рыночные инструменты. В октябре прошлого года unit-linked-продукт запустила УК «Тройка Диалог», однако удержать паникующих вкладчиков это не помогло.

«Нельзя сегодня вложить рубль, а завтра получить десять. Терпение, терпение», — успокаивает директор по маркетингу «Райффайзен Капитала» **Александр Бару**. Его коллеги не столь терпеливы. «Нужно объединять усилия для пропагандирования

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Первые управляющие компании в России появились еще в 1996 году, но активно российский рынок коллективных инвестиций стал развиваться лишь в начале 2000-х. В 2005 году рост средств в ПИФах был рекордным и составил 214%. Тогда управляющие компании стали массово тратить на рекламу, апеллируя прежде всего к высокой доходности. Это вышло управляющим боком. Обвал рынка в январе 2008-го привел к серьезному оттоку вкладчиков, которые с начала года вывели из розничных ПИФов свыше 1,5 млрд руб. Значительный приток средств демонстрируют лишь УК «Альфа-капитал» (1,76 млрд руб.) и «Уралсиб» (1,4 млрд руб.).



Инвестбанкиры всерьез задумались о том, как им удержать ветреных пайщиков

идеи инвестирования, — считает заместитель генерального директора компании „Универсальный брокер“ **Евгений Очковский**. — Однако, как только доходит до дела, все начинают кивать друг на друга: дескать, сейчас мы заплатим, а деньги в итоге принесут другим».

Помощь во «взращивании инвесторов» собиралось было оказать государство, выделившее около \$100 млн на повышение финансовой грамотности населения. Ответственным за реализацию программы в Минфине был **Сергей Стопчак**, однако бывший заместитель **Алексея Кудрина** уже несколько месяцев находится под следствием. «Кто взялся за

эту работу вместо него, не общалось. Похоже, никто», — предполагает Очковский.

Впрочем, есть у властей и более эффективные методы. ФСФР предложила освободить пайщиков от подоходного налога при сроке инвестирования свыше трех лет. Незадолго до майских праздников законопроект, по сведениям Кириллова, был внесен в Минфин, однако процесс его обсуждения затормозился из-за смены правительства. Тем не менее рынок питает по этому поводу оптимистичные надежды, ведь освобожденные от налога пайщики сто раз подумают, прежде чем досрочно забрать деньги из ПИФа. **СФ**



частная практика

ПЕРСОНА

эксперимент → c22

На тяжелом строительном рынке **Юрий Рафальский** пытается идти путем новатора — превращает бетономешалки в «такси» и оборудует свои заводы веб-камерами. Но, похоже, уже не надеется, что сумеет выжить за счет одних новаций.

Рашен-колобашен

текст:

МАКСИМ КОТИН

«Дохлое дело», — так говорили знакомые **Маргариты Васильевой**, узнав, что она работает над новым брэндом для Северо-Западной нерудной компании (СЗНК).

Дело и правда выглядело дохлым — петербургская фирма хотела выйти на московский рынок. А Москва, по представлению директора агентства «Паприка брэндинг», город большой и активный, люди там в носу не ковыряют. И если региональная компания появляется на столичном рынке, она выглядит как мячик для гольфа на футбольном поле. Поэтому все регионалы и боятся Москвы. Петербуржцы тут не исключение.

Конечно, всегда можно сделать так, чтобы даже малое стало большим, — если подходить к делу с головой. Но бетонный бизнес мало способствует формированию инновационного маркетингового мышления. Ко всему прочему хозяин компании имел славу человека непростого (молва утверждала, что сложно ему что-нибудь доказать).

Но Юрий Рафальский Маргариту Васильеву удивил: неожиданно для нее владелец бетонного бизнеса (а также крупнейшей компании, торгующей щебнем в России), оказался человеком здравым. Когда она выложила на стол свои «курьелапые» наброски (она никогда не презентует брэнд без эскизов), он сразу ухватился за предложенное название «Такси-бетон», потому что бизнес по бетону в его представлении похож на бизнес McDonald's, и в нем так же важен сильный брэнд.

Коммерсант даже вместе с коллегами стал фантазировать, что можно водителям миксеров-бетономешалок выдавать фуражки, а кабины «КамАЗов» оборудовать зелеными огоньками. В общем, для бизнесмена со стройки Рафальский продемонстрировал удивительную маркетинговую восприимчивость.

Маргарита Васильева не волновалась бы так за свою презентацию, если бы знала, что Юрий Рафальский к этому моменту созрел воспринимать любые идеи: на свое счастье он обнаружил рынок, где хорошо работают техноло-

c15



МИХАИЛ РАЗУВАЕВ



Пока такси для бетона подают только в Москве

гии, описанные в западных учебниках, и где плохо работают технологии рашен-колобашен.

Баранов много

С ТЕХНОЛОГИЯМИ рашен-колобашен Юрий Рафальский сталкивается постоянно и даже имеет для них более благородное определение, которое использует, если умудряется сохранить спокойствие. В последние годы сохранять спокойствие помогают постоянные медитации, поэтому когда под колеса его машины выскакивает пешеход, Юрий Рафальский только замечает:

— Вот. Сейчас бы прокатали на капоте... Что заставляет человека обходить трамвай сзади? Поэтому у нас и вертикально интегрированные холдинги сложно строить.

— Потому что жизнь людям не дорога?

— Да нет, — грустит коммерсант. — Потому что баранов много... Византийские традиции.

ДОСЬЕ

СЕВЕРО-ЗАПАДНАЯ НЕРУДНАЯ КОМПАНИЯ основана в 2000 году. Сегодня одноименная группа объединяет около 20 компаний строительной отрасли, которые работают в следующих направлениях: поставка нерудных строительных материалов, производство и поставка товарных бетонов, строительство. География бизнеса: Петербург, Москва, Нижний Новгород, Карелия, Украина. Общий консолидированный оборот группы компаний СЗНК за 2007 год (по управленческому учету) — 3,7 млрд руб. (из них бетонное направление принесло 1,7 млрд руб., нерудные материалы — 1,4 млрд руб.). Компания принадлежит президенту Юрию Рафальскому и Игорю Витковскому (у партнеров равные доли).

Византийские традиции и бараны. От них никуда не деться. Начитавшись умных книжек, можно, например, перевести транспортную службу на аутсорсинг. Заключение долгосрочный контракт — получить гарантированный транспорт в горячее летнее время в обмен на гарантированную загрузку в провальное для партнеров зимнее. Вот Юрий Рафальский, начитавшись книжек, и заключил. Летом из пятнадцати машин партнеры выставили две — остальные сломались, застряли в пробке, были угнаны инопланетянами.

Если, обжегшись на аутсорсинге, ты начнешь формировать свою транспортную службу, тебя ждет другой рашен-колобашен, потому как придется взять машину в лизинг. Лизинговая компания обяжет тебя заключить договор со своей «карманной» страховой. Если у тебя угонят этот миксер, причем не инопланетяне, а совершенно реальные грабители, страховая платит в отказе, сославшись на то, что водитель впустил в кабину постороннего.

Когда у 30-летнего Юрия Рафальского угнали миксер, такой рашен-колобашен уложил его на стол переговорной с инсультом, поскольку у компании тогда было всего четыре миксера (а не 90, как сейчас). За угнанную машину пришлось бы продолжать расплачиваться с лизинговой компанией, подсунувшей недобросовестного страховщика. Придя в себя, Юрий Рафальский стал грозить судами и устраивать разоблачительные пресс-конференции. Страховщик «Русский мир» сначала называл развернутую информационную войну «разновидностью рэкета», но потом заключил мировое соглашение и выплатил 75% стоимости машины.

Разочаровавшись в аутсорсинге, можно пойти по пути крупнейших мировых сырьевых холдингов, работающих на строительном рынке, и развивать бизнес одновременно во всех глав-

ных направлениях (добыча песка и щебня, цемент, бетон, строительство). Но если пойти, то обнаруживается, что развитию холдингов византийские традиции мешают так же, как и развитию специализированных компаний. Юрий Рафальский однажды выяснил, например, что в его холдинге треть прибыли нерудной компании было обеспечено за счет поставок на свои же бетонные предприятия — разумеется, по завышенной цене.

Раз в год, когда Юрий Рафальский делает в офисе генеральную уборку и выкидывает весь хлам, он натывается на свои старые ежедневники, которые хранит на память. Тогда уборка на некоторое время останавливается, и полчаса владелец СЗНК проводит, вспоминая, чем он занимался в этом же месяце год, два, три назад. И вот в эти минуты Юрий Рафальский испытывает гордость и удовлетворение. Потому что, листая ежедневники, можно наглядно увидеть, как был построен большой бизнес, хотя год за годом был один сплошной колобашен.

Какая мощь

— ВОТ ЗДЕСЬ было болото, плавали утки, — гордо и удовлетворенно говорит Юрий Рафальский, обозревая окрестности своего первого бетонного завода на Краснопутиловской улице.

Теперь утки на заводе не плавают, а таких бетонных заводов у Юрия Рафальского в Петербурге пять. И все благодаря беллетристике Бушкову и его книге про Сварога, которая описывает приключения русского майора ВДВ, попавшего в мир «меча и магии».

В предисловии к этой «фэнтези самой высокой пробы» (так характеризовала книгу аннотация) сказано, что человек живет

НОУ-ХАУ

Северо-западная нерудная компания:

- строит сеть бетонных заводов с нуля, выбирая наиболее удобные места для площадок;
- активно продвигает инновационные для России цветные бетоны;
- покупает уникальную дорогостоящую технику, которая помогает оказывать клиентам дополнительные услуги;
- позволяет заказчикам следить за передвижениями техники с помощью веб-камер и GPS;
- выходит в другие регионы под брендом «Такси-бетон», что подчеркивает ориентацию на сервис.

в мире, стены которого сделаны из бумаги. Чтобы их разорвать, надо просто приложить усилия — не столько над бумагой, сколько над собой. Переписав самую удачную цитату из книги от руки, Юрий Рафальский повесил ее на стену и уволился с Байконура, где готовил к запуску ракеты «Протон».

Чтобы изменить жизнь, и правда пришлось делать усилие над собой — работать на Байконуре выпускнику Военной инженерно-космической академии имени Можайского нравилось. «Если один раз увидишь старт ракеты, заболеваешь космосом все-рьез, — не сомневается бывший инженер-испытатель. — Грохот стоит такой, будто господь спустился с небес. Ночью становится светло как днем. Штукатурка падает. Представляете, какая мощь?» Только вот у инженеров была немощь — десять лет на-

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ ПРИ ПОДДЕРЖКЕ ДОБДД МВД РОССИИ



ВЕЖЛИВЫМ ВОДИТЕЛЯМ

www.pravdd.ru

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ*

РУССКАЯ СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ

www.rsk.ru ОАО «Русская страховая компания», Лицензия ФССН С № 0968 77 (495) 777-55-66



реклама

*указанной компанией оплачено производство данного информационного материала



Строить бизнес на бетоне Юрию Рафальскому всю жизнь мешают византийские традиции, бараны и рашен-колобашен

зад военным на космодроме полгода не платили жалование, и Юрий Рафальский поднимался на четвертый этаж с одышкой. Одышка появлялась от слабости, а слабость от голода.

Дальнейшее восхождение будущего владельца СЗНК к вершинам бизнеса происходило в постоянной борьбе со всеми известными византийскими традициями, которым совсем не мешал цвести даже «европейский» имидж Петербурга, куда Рафальский приехал, уволившись с Байконура. На заводе «Вибратор» военный инженер прошел «собеседование», за которое пришлось заплатить 50 руб., и потом несколько дней всерьез ждал, что ему позвонят. А в компании, специализировавшейся на бартере и зачетах, выстраивал цепочки обмена железнодорожных тарифов на туалетную бумагу. Никелированная труба диаметром полтора метра и пилы Робеля, которые ему нужно было пристроить с помощью хитроумных схем, до сих пор являются Юрию Рафальскому в страшных снах.

Начать бизнес тоже помогло византийство. Наткнувшись на «тему с щебнем», он обнаружил, что такое сырье в дефиците, потому как добывается в европейской части России только в Карелии. При этом владельцы карьеров, избалованные спросом, продажами заниматься совсем не хотели. Так на инвестиции, полученные от партнера **Игоря Витковского**, с которым Рафальский познакомился в коридорах РЖД, и начался трейдерский бизнес Рафальского.

Секрет устойчивости первые годы был в том, чтобы изо всех сил византийства избегать. То есть ни в коем случае не продавать товар государственным компаниям, пусть даже по привлекательным ценам. Они могли расплавиваться годами, и кредиторы часто приходили раньше денег.

Барин едет

— А ЧТО Глазова пригнали сюда? — спрашивает Рафальский, путешествуя по территории своего завода с подвернутыми штанинами — чтобы не выпачкаться в весенней грязи.

— Никто его не пригонял. Рециклинг производства принимает.

— А Лукконен в белой рубашке и с бюджетом? — пытается выяснить Рафальский таким тоном, будто носить белую рубашку и бюджет — самое страшное преступление, которое может совершить человек.

— Да он только с презентации.

— Ну ладно. А то не люблю я все это: барин едет...

— У нас, Юрий Евгеньевич, это не прокатывает, — парирует **Андрей Простов**, вице-президент СЗНК по товарным бетонам. — Траву не красим.

Красят в СЗНК не траву, а бетономешалки — в фирменные цвета компании. И утверждают, что начали делать это первыми в городе, поскольку работающий спецтранспорт — самая дешевая и самая эффективная реклама. Развивая бетонный бизнес, Рафальский сразу сделал ставку на инновации и технологии из учебников. К его удивлению, некоторые технологии из учебников на бетонном рынке работали, несмотря на византийские традиции.

Поняв, что надо создавать сеть заводов, покрывающую весь Петербург, Юрий Рафальский не реконструировал старые площадки по производству бетона, а строил новые — так дольше, зато размещение получается более продуманным и собственные заводы не каннибализируют друг друга (у каждого — свой радиус действия, ограниченный временем застывания раствора).

Поставив на технологические новации, Рафальский стал одним из первых не только предлагать, но и активно продавать инновационные для России цветные бетоны и довел их долю в продажах СЗНК до 2% (в то время как в Европе на цветные бетоны приходится до 8% продаж, а, например, у петербургского конкурента «Петерасфальта» — только 0,5%).

Продвигая уникальный сервис, Юрий Рафальский приобрел за миллион евро «слона». Так называют в компании бетононасос, предназначенный для высотного строительства, — он способен подавать раствор вверх на 58 м (в то время как обычные насосы — только на 42 м). Таких в России всего два (второй у компании «Мосстрой»).

Желтые бетономешалки с шашечками, разъезжающие с начала этого года по Москве под разработанным специально для столицы брэндом «Такси-бетон», и вовсе переворачивают представления о брендинге на b2b-рынке. Чтобы запустить свой первый московский завод в большом и страшном городе, где люди пальцем в носу не ковыряют, Рафальский решил сделать ставку на сервис и применить брендинговые технологии, характерные для потребительских рынков. Хотя заигрывания с прорабами многие конкуренты считают опасными. «Но в b2b работают те же люди, которые ходят в клубы, и прорабы смотрят рекламу по телевизору, — поясняет ход директор по стратегическому маркетингу СЗНК **Анна Морозова**. — Поэтому все должно быть красиво, стильно. Должен быть фан».

Теперь Юрий Рафальский готовится взорвать и домашний питерский рынок, подключив клиентов к веб-камерам, установленным на заводах, и GPS-навигации. Чтобы каждый покупатель мог посмотреть, как наполняется заказанный им миксер бетоном и как он перемещается по улицам города. «Когда клиент увидит, как замешивается его бетон, он почувствует сопричастность и будет уверен в качестве», — поясняет Юрий Рафальский.

Конкуренты, впрочем, не склонны как-то особенно выделять СЗНК из пятерки лидеров петербургского рынка. Да, бизнес толковый. Но «слон» и цветные бетоны — имиджевая экзотика, следить за миксерами онлайн смогут далеко не все клиенты, потому что не у всех на стройке есть интернет. А московские успехи надо будет еще закрепить. Да и кто самый лихой в бетонном брендинге, еще вопрос. «Мы пошли дальше всех и раскрасили миксеры в ромашки, — говорит **Петр Касимцев**, руководитель отдела маркетинга «Петерасфальта». — Прикольный ход. Петербуржцам нравится. Журнал TimeOut даже включил наши бетономешалки в число достопримечательностей Петербурга».

Самым шустрым новатором Юрия Рафальского не назовешь. Например, сервис для клиентов, напоминающий интернет-ма-

газин, он только собирается внедрить вместе с веб-камерами и GPS, а у питерского лидера «Объединение 45» такая система (но без камер и GPS) уже функционирует. Другое дело, что «Объединение 45» входит в крупную строительную группу ЛСР, которая работает на рынке с 1993 года, а не с 2000-го. А весь свой \$150-миллионный бизнес Рафальский построил на \$100 тыс. первоначальных инвестиций, пережив все прелести развития за счет оборотных средств. «Первые пять лет было очень тяжело. Реинвестировали, реинвестировали, реинвестировали, — говорит коммерсант. — Вот и доинвестировали».

Это не эдак

ТО НЕ ТАК, это не эдак. Так говорил Юрию Рафальскому заместитель генерального директора «СЗНК-бетон» про работу генерального директора. И Рафальский видел, что вправду и то не так, и это. Наконец директор ушел, и хозяин бизнеса предложил кресло заместителю. Ты критиковал? Давай делай. «Через неделю человек постарел на десять лет. Сделав только полшага вперед, — вспоминает Рафальский. — Прoderжался три месяца».

Самому Рафальскому превращение из менеджера в предпринимателя далось куда легче. А вот свои полшага к старости он сделал, попытавшись превратиться из трейдера в сырьевика-производственника.

Пытаться заставляло развитие рынков. Это восемь лет назад главным пожеланием клиентов на бетонном рынке было одно: чтобы менеджеры не ругались матом по телефону. А теперь цве-

тет брэндинг и на бетонном рынке с маржей становится так же напряженно, как и на трейдерском (последний стремительно превращается в логистический).

«В Петербурге переизбыток производственных мощностей, — замечает **Александр Дубодел**, директор по маркетингу «Объединения 45». — Строительные компании приобретают бетонные заводы, сокращается свободная доля рынка. Появляются новички, а когда ничего нового и революционного у новичка нет, он может конкурировать только ценой. Что во всех красках и проявляется».

Способ избавиться от трудностей — выход с брэндом «Такси-бетон» на столичный, а в будущем и на региональные рынки (если брэндинговый эксперимент окажется удачным и СЗНК в ближайшие годы доведет продажи в Москве до 1 млн куб. м бетона, компания готова перекрасить в шашечки и свой петербургский бетонный бизнес). Другой путь — обзавестись собственными карьерами для добычи щебня. Такой карьер начинает окупаться через десять лет, зато, по представлению Рафальского, это беспроектный бизнес, который будет работать многие десятилетия.

Но тут инженер с Байконура, увлекающийся тренингами и экстремальным туризмом, снова столкнулся с византийством, причем с таким, с каким еще сталкиваться не приходилось. Он нанял геологов и разведвал месторождение «Удачное» в Карелии, но вот уже три года не может начать разработку — не удается собрать всю разрешительную документацию.

РЕКЛАМА

VIII Национальная премия в области медиабизнеса
Медиа-Менеджер России 2008

ПРИЕМ ЗАЯВОК ДО 30 МАЯ — www.media-manager.ru

Организаторы: **МедиаХАУС**, **10 СММ**
Специальный партнер: **СЗНК-БЕТОН**
Спонсор церемонии вручения: **ООО «ФИЗИКА МОРЕЙ»**
Партнер: **UPM**
Спонсор: **Комус**
Медиауправляющий: **ИП**
Генеральный информационный партнер: **Коммерсант**
Информационные партнеры: **ХО**, **РБК daily**, **Медиа-Менеджер**

* Купоны действительны для вашего доступа

Надо обойти около 200 ведомств. Разрешительная документация по карьере уже весит у Рафальского 52 кг, и ее возят по инстанциям на тачке

Надо заключить договор с археологами на поиски останков древнего человека, заплатить пошлину за ущерб, наносимый переводом сельхозземель в земли промышленные (разумеется, лет пятнадцать никакого сельского хозяйства эти земли не видывали). Всего требуется обойти около 200 ведомств. Разрешительная документация по карьере уже весит у Рафальского 52 кг, и ее возят по инстанциям на тачке. «Не знаю, как там ребята еще с ума не сошли, — говорит коммерсант. — Только юмор армейский спасает — вопросом занимается много бывших военных».

А вот когда участники движения «Защитим озеро Ястребиное» заявили, что строительство карьера нанесет непоправимый ущерб этому самому озеру, юмор спасать уже перестал. Потому что у СЗНК государство пыталось отнять лицензию из-за «массовых протестов населения» и «на основе публикаций в газетах». При этом протестующее население, по словам Юрия Рафальского, хоть и числилось по трудовым книжкам дворниками и библиотекарями, но размещалось в офисе PR-агентства. Работающий на том же озере с советских времен карьер ЛСР защитников почему-то не беспокоил (предприятие стало градообразующим, объяснили защитники).

Лицензию Рафальский отстоял, но ему пришлось заняться социальными проектами в Карелии и даже открыть консультационные пункты, где каждый гражданин может узнать о планах компании и о том, не навредят ли они планам гражданина. Не заработав и копейки, СЗНК уже вложила в карьер больше 100 млн руб. А разрешения на разработку пока не видать.

Когда разрешительная документация начинает весить полцентнера, а разрешения все нет, обычно это говорит о недостатке административного веса. Вот и кавалерийский наскок СЗНК в девелоперский бизнес не назовешь успешным — основанная Рафальским компания «Норманн» была им два года назад продана, а девелоперское направление закрыто. «Я очень расстроен существующей системой распределения пятен под застрой-

ку», — объясняет Юрий Рафальский. Причем объясняет помолчав и подумав, как корректнее описать тот рашен-колобашен, который творится в чиновничьих кабинетах.

Буду хлопать

ЮРИЮ Рафальскому нравится теория вероятности, которую он услышал от одного знакомого. Звучит она так: если навстречу идет красивая девушка, можно попытаться с ней познакомиться. Вероятность успеха — 50 на 50. Может ведь и отшить. Но если не пытаться, то вероятность успеха — ноль.

С «девушкой» Рафальский знакомиться пытается. Поскольку уже не надеется, очевидно, создать в России бизнес на десятилетия и вывести свою компанию из пятерки в безусловные лидеры только по одним умным западным книжкам. Теперь бизнесмен, восторгающийся «классной книгой» **Ари де Гиуса** «Живая компания», участвует в политической жизни страны в качестве активиста партии «Единая Россия». Зачем? «Мне нравится. Я могу влиять на будущее моей страны, что-то в этом есть, — рапортует бизнесмен. — Могу предлагать законопроекты, выступать с инициативами».

Выступать с инициативами, разумеется, может каждый. А помогать выступать Юрию Рафальскому теперь будет еще и бывший председатель Госстроя России и нынешний президент Ассоциации строителей России **Николай Кошман**, в начале года возглавивший совет директоров СЗНК в качестве независимого директора. В объяснении этого кадрового броска владелец СЗНК более откровенен: проблему, которую самому коммерсанту пришлось бы решать два года, Николай Кошман может решить одним телефонным звонком. Подозрения о том, что партийная жизнь также нужна СЗНК для набора лоббистского веса в этой византийской стране, Рафальский по добрым византийским традициям отвергает. О том, как непросто 35-летнему поклоннику живых компаний вливаться в стройные ряды партии политических зомби, остается только догадываться.

12 апреля — день космонавтики. В этот день друзья Юрия Рафальского с Байконура, с которыми он переписывается через «Одноклассников», встречаются в Петербурге. Но в этот раз Юрий на встречу не поехал, потому что надо было ехать в Москву на съезд «Единой России».

— Вы там будете выступать? — спрашиваю я.

Рафальский усмехается:

— Нет, я там буду хлопать. **сф**

Секрет подписки на «Секрет фирмы»

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



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



реклама

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

КОМПАНИЯ «МЕРЛИОН» ОТКРЫЛА «СЕТЬ КОМПЬЮТЕРНЫХ КЛИНИК» И ЗАНЯЛАСЬ ОКАЗАНИЕМ ПЛАТНЫХ КОМПЬЮТЕРНЫХ УСЛУГ НАСЕЛЕНИЮ. ДО СИХ ПОР НА ЭТОМ РЫНКЕ НЕ БЫЛО КРУПНЫХ ИГРОКОВ, НА ЧТО ЕСТЬ ВЕСКИЕ ПРИЧИНЫ. текст: **михаил белянин, дмитрий крюков**

Санитары рынка



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Зеленоватые халаты и докторские шапочки выдают в двух мужчинах, сидящих за столом, врачей. Вот несут и больного. К счастью, это не человек, а системный блок персонального компьютера, и в руках «хирургов» не скальпели, а отвертки.

Сама «операционная» представляет собой небольшое, оформленное в зеленых тонах помещение. Плазменная панель и кофейный аппарат помогают посетителю скоротать время ожидания. Так выглядит обычный сервисный центр «Сети компьютерных клиник» — нового проекта компании «Мерлион», крупнейшего российского дистрибутора компьютерных комплектующих и цифровой техники.

Первая «клиника» заработала в августе прошлого года в Твери. Сейчас в разных городах России их уже 27, а к концу 2008 года должно быть не меньше ста. Все они будут работать по франчайзингу, открываясь на базе сервисных партнеров «Мерлиона» — региональных ИТ-компаний и компьютерных магазинов. В будущем возможно и создание точек с нуля.

Директор по сервису и производству компании «Мерлион» и по совместительству руководитель «Сети компьютерных клиник» **Глеб Семенов** говорит, что цель проекта — завоевать треть российского рынка обслуживания компьютерной техники к 2009 году, став на нем лидером. «Мы хотим цивилизовать поле, на которое вступаем», — обещает Семенов.

Поле небольшое: по экспертным оценкам, объем этого рынка сегодня составляет около \$50 млн в год. Однако ежегодно он растет на 25%. При этом до сих пор рынок платных услуг принадлежал в ос-

Глеб Семенов рассчитывает отбить «пациентов» у полулегального «дяди Пети»

ДОСЬЕ

«Сеть компьютерных клиник» создана ИТ-компанией «Мерлион», занимающейся хайтек-дистрибуцией и компьютерной розницей (проект «Позитроника»). Первые три «клиники» были запущены летом 2007 года в Ангарске, Твери и Набережных Челнах. Сейчас таких центров уже 27, а к концу 2008 года их число достигнет 100. Сумма стартовых инвестиций в оборудование одной «клиники» — \$25 тыс. Центры оказывают не только традиционные для рынка услуги гарантийного обслуживания серверов, ПК, ноутбуков и другой техники, но и платные дополнительные услуги. В сеть могут обращаться как корпоративные заказчики, так и обычные граждане. Пропорция между ними сейчас 60 к 40, однако доля услуг, приходящихся на частных клиентов, будет расти.

новном полулегальным умельцам, расклеивающим объявления в метро и в подъездах домов. В небольших городах, считает аналитик исследовательской компании ITRsearch **Дмитрий Шульгин**, «Сети компьютерных клиник» вообще не с кем будет конкурировать: там нет даже доморощенных компьютерщиков-одиночек.

Впрочем, реальная цель проекта может оказаться несколько иной.

Конец «железного» века

ПО МЕРЕ ТОГО как в России развивались крупные розничные сети, дистрибуторам становилось все сложнее. Рентабельность их бизнеса за последние десять лет, по данным ИГ «Тройка Диалог», упала в среднем с 10–15% до 1,5–2%. «Мерлион», очевидно, не исключение.

В 2006 году он решил сам примерить на себя роль ритейлера и создал сеть специализированных магазинов под брендом «Позитроника». На условиях франчайзинга в нее вошли независимые магазины и небольшие региональные сети, страдавшие из-за конкуренции с крупными ритейлерами. Проект оказался успешным. В 2007 финансовом году выручка «Позитроники» увеличилась в четыре раза — с \$47 млн до \$197 млн. При этом темпы роста всей группы компаний «Мерлион» в 2007 году, по данным рейтинга проекта iOne, составили 23,7%. Неплохо для структуры с оборотом свыше \$1 млрд. С другой стороны, годом ранее этот показатель равнялся 35%.

Причина в том, что российский рынок техники уже достаточно насыщен, и его динамика постепенно замедляется. Отсюда берет начало иной тренд. Пока рынок

жил в основном на продажах «железа», зарабатывая на его обслуживании не более 20% (в эту цифру входит не только оказание платных услуг частным клиентам, но и работа по контракту с корпоративными заказчиками и гарантийное обслуживание). Теперь же соотношение начинает меняться. Для сравнения: в западных странах на услуги приходится две трети ИТ-рынка. Так что интерес «Мерлиона» к сервисной поляне вполне понятен. А строить франчайзинговую сеть ему не впервой.

О пользе дивана

ПО СРАВНЕНИЮ с независимыми сервисными центрами и «кулибиными»-одиночками, у компаний, вступивших в «Сеть компьютерных клиник», появляется несколько преимуществ: прозрачное ценообразование, более высокое качество и широкий спектр услуг.

«Мерлион» регулярно обучает своих партнеров. «За четыре месяца наши специалисты уже дважды ездили на обучение», — отмечает **Александр Орзыаев**, директор курского франчайзи — ООО «Фирма Антарес». До конца этого года будет запущена программа дистанционного обучения персонала и CRM-система.

Если конкуренты «заточены», как правило, на ремонт компьютерной техники, то «Сеть компьютерных клиник» мыслит шире и, например, предлагает клиентам проводить апгрейд и расширять функционал исправных устройств. Налаженные логистические каналы «Мерлиона» позволяют оперативно доставлять любые необходимые комплектующие.

Наконец, у «Сети компьютерных клиник» есть маркетинговые возможности «Мерлиона» и привлекательная концепция бренда. «Что лучше: объявления на столбе или возможности, которые дает профессиональный центр с доступными ценами?» — задает риторический вопрос Глеб Семенов. «В больших городах, где все пресыщено культурным сервисом, это, может быть, не так заметно. А у нас иначе, — подхватывает руководитель филиала «Сети компьютерных клиник» в Великом Новгороде **Сергей Гамазин**. — Когда мы поставили диван, кофе-аппарат, плазменную панель и переодели сотрудников в зеленые халаты, как врачей, люди стали заходить к нам из интереса и, естественно, понесли кучу вещей».

По словам Глеба Семенова, сейчас 27 «клиник» принимают более 10 тыс. обра-

**КОРОЛЕВА ЛОНДОНА — SNOW QUEEN**

Лондон — законодатель моды во всем. Самобытный и респектабельный, он задает экстравагантный и роскошный стиль жизни. Одним из символов роскоши для англичан стала популярная сегодня в Лондоне водка Snow Queen.



Впервые Snow Queen появилась в одном из самых крупнейших универсамов Европы египетского магната-миллиардера Мохамеда Аль-Фаеда Harrod's, где ее раскупили буквально за несколько дней до Рождества. С тех пор ни одна из рождественских вечеринок дизайнера Александра МакКуина не обходится без Snow Queen.

В числе почитателей модной водки принцы Уильям и Гарри, Скарлетт Йохансон, Бенисио дель Торо, Пэрис Хилтон, София Коппола.



Snow Queen подают на приемах в Бэкингемском дворце, она эксклюзивно представлена в самом феешенбельном ресторане Cosecoo, в лучшем ночном заведении Chinawhite, в одном из самых дорогих ресторанов Лондона Nobu, в японском ресторане Zuma, а также в Oyster bar.

Дерзкая и чувственная, таинственная и притягательная, Snow Queen доступна не многим. Но именно такие напитки выбирают в высших кругах туманного Альбиона.

WWW.SNOWQUEENVODKA.RU

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ
АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ
ЗДОРОВЬЮ



РЫНОК

ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ аналитики почти не обращали внимания на рынок ремонтных компьютерных услуг в России. Причина — микроскопические размеры. По очень приблизительным оценкам, к концу 2007 года его объем составлял около \$50 млн, то есть не более 0,3% от суммарного объема ИТ-рынка. Рынок ремонтных сервисов растет приблизительно на 25% в год — быстрее, чем ИТ-рынок в целом. Наиболее развит в России сегмент гарантийных ремонтных услуг: на нем работают около десятка достаточно крупных сервис-провайдеров, имеющих разветвленные сети обслуживающих центров. Они оказывают условно бесплатные услуги — выручка поступает не от клиентов, а от производителей техники. С 200 сервисными центрами здесь лидирует компания R-Style Service, входящая в группу R-Style. Сегмент платных послегарантийных и дополнительных услуг развит гораздо хуже. Сервис-провайдеры, как правило, оказывают платные допслужбы лишь корпоративным заказчикам. Частникам же приходится обращаться в мелкие фирмы либо к одиночным предпринимателям, многие из которых работают на полулегальных основаниях.

ВЯЧЕСЛАВ ТИХОНОВ

НОУ-ХАУ

«Сеть компьютерных клиник»:

- к концу 2008 года собирается открыть 100 компьютерных «клиник», работающих по франчайзинговой схеме;
- использует налаженную логистику материнской ИТ-компании «Мерлион»;
- собирается увеличить долю платных услуг по сравнению с гарантийными сервисами;
- делает ставку на качество услуг, устанавливая цены выше, чем полулегальные фирмы и специалисты-одиночки.

щений в месяц. Средняя сумма чека составляет 1 тыс. руб. Выходит, что оказание платных услуг населению ежемесячно дает сети около 10 млн руб. Таким образом, сто «клиник», которые планируется открыть к концу года, должны будут генерировать денежный поток в размере около 37 млн руб. в месяц, или 444 млн руб. (чуть менее \$20 млн) в год — та самая треть рынка, на которую рассчитывает Семенов.

Сколько из них достанется непосредственно «Мерлиону», неизвестно. Роялти со своих партнеров он пока не взимает, давая им за несколько месяцев втянуться

в бизнес. «Окончательно размер роялти мы еще не утвердили», — замечает Глеб Семенов. Однако осенью прошлого года официальные представители компании говорили, что сумма ежемесячного платежа составит 15 тыс. руб. Если предложить, что так и будет, то 100 «клиник» принесут «Мерлиону» не менее \$700 тыс. в год. Однако основные поступления будут складываться даже не с роялти, а из процентов от оборота франчайзи. Их размер не разглашается.

Дядя Петя и благотворительность

«ИДЕЯ „Сети компьютерных клиник“ достаточно интересная. Думаю, клиенты к ним пойдут. По крайней мере, я сам бы к ним обратился», — признается руководитель проектного офиса R-Style Вячеслав Тихонов. — Это лучше, чем бежать за компьютерной помощью к какому-нибудь „дяде Пете“ из соседнего подъезда».

R-Style Service является подразделением российской ИТ-компании R-Style и крупнейшим в России сервис-провайдером. У него почти 200 сервисных центров по стране. Часть из них (по информации **СФ**, около 70%) открыты по франчайзингу. Но все они осуществляют только гарантий-

ное обслуживание техники либо работают с корпоративными клиентами. Частникам R-Style Service платные дополнительные услуги никогда не оказывает. Почему же компания сама не хочет составить конкуренцию «дяде Пете», если поток лояльных клиентов заранее обеспечен? Пока источники в R-Style говорят, что «подобный вид бизнеса не входит в стратегические интересы».

«Мне не совсем понятно, смогут ли они на этом бизнесе заработать. Проект может превратиться в благотворительный», — высказывает опасения директор отделения развития технического сервиса компании Data Fort (входит в состав группы IBS) **Дмитрий Писаревский**. Универсальность — сила и конкурентное преимущество «Сети компьютерных клиник», однако она же может стать ее ахиллесовой пятой. Дело в том, что предоставлять универсальные услуги частным лицам гораздо сложнее, чем, например, работать по гарантии: крайне сложно стандартизировать набор процедур, вплоть до того, что потребитель может принести модель, давно снятую с производства, комплектующих к которой уже не выпускается. В основном спросом пользуются именно нетиповые, нестан-

дартные услуги. «Такие услуги с точки зрения себестоимости их оказания достаточно дороги и могут попросту не найти своего потребителя», — подчеркивает Дмитрий Писаревский. — И тогда «Сети компьютерных клиник» придется либо согласиться на снижение уровня услуги, либо предоставлять сервис с минимальной рентабельностью».

Но если следовать этой логике, многие сервисные центры, объединившиеся сегодня под вывеской «Сеть компьютерных клиник», уже давно занимаются благотворительностью: некоторые из них предоставляют платные услуги населению с начала 1990-х годов. Теперь же они получают возможность переориентироваться на более перспективный бизнес.

Обратные цели

В ВЕЛИКОМ НОВГОРОДЕ работает около 30 магазинов компьютерной техники и электроники, есть по авторизованному сервисному центру Samsung и LG, и до апреля 2008 года не было ни одной компании по гарантийному обслуживанию техники других производителей. «Раньше,

если клиент обращался к нам по гарантии, мы заказывали автомобиль и ехали в ближайший крупный город — Петербург, где есть сервисный центр, и слезно просили, чтобы они нам побыстрее починили», — вспоминает Сергей Гамазин. Ездить требовалось через день, и каждый раз машина обходилась примерно в 7 тыс. руб. — недешевое удовольствие для небольшой региональной сети. Сегодня, когда Гамазин передел своих инженеров в зеленые врачебные халаты, ездить приходится уже не так часто. По крайней мере, чинить по гарантии технику Hewlett-Packard, Dell и еще нескольких производителей он может самостоятельно.

Главная привлекательность франшизы «Мерлиона» даже не в брэнд-буке, маркетинговом бюджете или в том, что он учит, какие новые платные услуги можно предложить клиентам. Самое ценное с точки зрения франчайзи, что «Мерлион» ручается за них и помогает проходить авторизацию у крупных вендоров, то есть получать право обслуживать технику по гарантии. Деньги авторизованным центрам

в таком случае платят не клиенты, а непосредственно производители. И это гораздо более спокойный и хлебный бизнес. Неслучайно в этом сегменте помимо R-Style Service насчитывается по крайней мере десяток достаточно крупных сервис-провайдеров.

Сегодня у компаний, входящих в «Сеть компьютерных клиник», количество обращений по гарантии и на платной основе, как правило, одинаково. Правда, сам Глеб Семенов называет другую пропорцию: 30% — гарантия и 70% — платные доп. услуги. И хотя он считает, что в будущем это соотношение еще больше сместится в сторону платного обслуживания частных лиц, его партнеры надеются, что все будет с точностью до наоборот.

Понять их логику можно: выручка от оказания многих платных услуг намного выше того, что приносит «гарантийка». Однако нестандартность доп. услуг может свести это преимущество на нет. Если, конечно, Глеб Семенов не сумеет превратить доп. услуги в такой же типовой конвейер, по которому работают традиционные гарантийные центры. **сф**

**Станьте участником
издательского проекта
ИД «Коммерсантъ»**

**Поднимите престиж
своей компании
и торговой марки**

**Получите рекламу
во всех изданиях
ИД «Коммерсантъ»**

ВОЙДИТЕ В КНИГУ

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

Коммерсантъ



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

реклама

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

сделка → с34

Российский рынок овощной консервации становится «белым и пушистым». Не в смысле плесени, а в смысле уменьшения темпов роста и появления цивилизованной конкуренции. Впрочем, именно в этой отрасли импортерам будет обеспечено долгое существование.

Овощные консерваторы

текст:

татьяна комарова

«На других рынках Bonduelle не имел опыта продаж томатной пасты. Так исторически сложилось. Но в России мы проанализировали этот сегмент и поняли, что условия позволяют запустить томатную пасту и неплохо себя чувствовать», — рассказывает **Константин Бородин**, директор по маркетингу Bonduelle в России. Конкретных цифр, которые бы показали, что такое «неплохо», он не называет, но говорит, что компания не жалеет о своих вложениях. В России хозяйки пока еще много готовят, для чего активно покупают томатную пасту.

Традиционный продавец консервированного горошка и кукурузы вообще ведет себя немного странно в России. По крайней мере, не так, как везде: выводит на рынок под своим брендом продукты, которыми в Европе не занимается. Помимо томатной пасты, Bonduelle специально запустил оливки, маринованные огурцы, «с надеждой заглядывается», по выражению Бородина, на такие популярные исключительно в странах бывшего СССР продукты, как кабачковая и баклажанная икра. «Если в советское время, времена дефицита, кабачковая икра пользовалась популярностью как недорогого продукта, то сейчас ее часто покупают и вполне обеспеченные люди», — полагает Бородин.

Разнообразие в свой «рацион» вносит не только Bonduelle, но и другие крупные производители овощных консервов. «Эрконпродукт» в прошлом году запустил производство консервированных фруктов. Еко — оливковое масло и консервированные грибы для жарки. Если

в 2001 году «Балтимор» запустил консервы для диверсификации бизнеса, то теперь их доля в обороте «Балтимора» достигла 15%, и компания диверсифицирует уже консервный бизнес, запуская новые направления и продукты.

«Экопродукт» — компания, играющая в экономичном сегменте, развивает еще более необычные продукты. «Мы закатываем в консервы традиционные и любимые россиянами, но забытые производителями готовые блюда. Скажем, соланка с грибами из свежей и квашеной капусты, картофель с грибами. Если говорить про ноу-хау — у нас есть огурчики в сметане, баклажаны в сметане, фасоль в грибном соусе. Начали производить желтые цукини», — рассказывает **Ринат Мухамедшин**, коммерческий директор компании «Экопродукт».

Некоторые производители диверсифицируют бизнес не по видам, а по ценовым сегментам. В этом смысле показательна политика французов Le Groupe CECAB (бренд D'Ausy, пре-



миум-сегмент). В 2006 году компания приобрела за \$16,8 млн венгерскую Globus, знакомую российским покупателям еще с советских времен. В постсоветской России горошек и кукуруза «Глобус» стоимостью 15–25 руб. за банку 340 г считаются консервами эконом-класса (средний ценовой сегмент представлен продукцией «Балтимора», Согrado и др., от 25 до 35 руб.). За счет дешевых консервов СЕСАВ увеличила свою долю на рынке практически в два раза.

Вынужденная необычность

С ЧЕГО ЭТО «консерваторы» затеяли выпуск такого разнообразия вкусов? Горошек, кукуруза и фасоль, на которых они специализировались до сих пор, выглядят уже не столь привлекательно. Опрошенные **СФ** производители полагают, что новые направления бизнеса могут дать до 30–40% годового прироста в силу неизбалованности потребителя такой продукцией. А вот в традиционном сегменте активному развитию пришел конец. В прошлом году производители ожидали 20-процентного увеличения продаж; а оно составило только 12–15% в натуральном выражении. А в сегменте кукурузы, оливок и гороха, наиболее емком (около 47%) и концентрированном, и того меньше — всего 5–7%. Участники считают это естественным этапом в развитии отрасли — пора бы утихомириться.

В то же время, крупные «консерваторы» утихомириваться не собираются. Нынешний лидер Bonduelle планирует в этом году увеличить выпуск на 20%, до 120 млн банок в год; его конкурент, французская Le Groupe СЕСАВ, в сентябре прошлого года запустила завод мощностью до 80 млн банок. «Эрконпродукт» реконструирует

производство и вложит в модернизацию около \$10 млн.

Куда компании денут столько гороха и кукурузы? Уповать остается лишь на сокращение доли импортеров, которые поставляют на российский рынок до 70% консервированных овощей. Многие из этих фирм заказывают овощи и их обработку в Юго-Восточной Азии и других странах: помидоры — в Китае, огурцы — в Индии, кукурузу — в Таиланде и Вьетнаме. Обычно на одном и том же заводе в Таиланде четыре-пять производителей получают одни и те же банки с кукурузой, на которые там же наклеивают нужные российским заказчикам лейблы. Потом эти банки импортируются в Россию под брэндами, как правило, стилизованными под русский народный фольклор (например, «Скатерть-самобранка» от торгового дома БВК).

Но при более внимательном рассмотрении оказывается, что подвинуть производителям импортеров будет не так-то просто. И наличие консервного производства в этой борьбе скорее минус, чем плюс.

Производственный роман

ОГРОМНЫЙ консервный завод Bonduelle в Краснодарском крае способен выпустить 100 млн банок кукурузы и горошка в год. Но минимум восемь месяцев в году он простаивает. Как, впрочем, и предприятия большинства других игроков российского рынка овощной консервации. Россия — не Индия, которая является мировым монополистом по производству огурцов, потому что снимает урожай четыре раза в год.

Еще один жирный минус российского производства перед иностранным — слишком высокая стоимость труда. Тут российские рабочие намного опережают,



5–10%
ПРОДАЖ ОВОЩНЫХ КОНСЕРВОВ
В ТОРГОВЫХ СЕТЯХ СОСТАВЛЯЮТ
ТОВАРЫ PRIVATE LABEL. Можно сказать, что производителям пока что везет — в Западной Европе эта доля доходит до 50%

например, китайцев. К тому же российские консервные заводы вынуждены работать фактически вахтенным методом — каждый год «консерваторам» приходится ломать голову, где взять рабочих на несколько месяцев. В итоге стоимость сбора урожая составляет от 30% себестоимости продукции — как минимум в три раза больше, чем в том же Китае.

Преимущество производственной модели перед импортной разве что в экономике на таможенных пошлинах и логистике: везти овощи из-за границы и закатывать их в банки на российских заводах у производителей не получится. По стандартам качества с момента снятия урожая до его обработки должно пройти не более четырех часов. А про-





30–35%
РЫНКА ЗАНИМАЮТ
СЕЙЧАС РОССИЙСКИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛИ. Всего пять лет назад импорт составлял 90%



\$2 млрд —
ТАКОЙ, ПО СДЕРЖАННЫМ ОЦЕНКАМ, была емкость российского рынка консервированных овощей в 2007 году

цесс заморозки продукции с целью ее дальнейшего импорта в Россию по сложности и затратам сопоставим с консервированием.

Впрочем, для производителей это слабое утешение. Где брать сырье? Закупать его у многочисленных российских фермеров «консерваторы» не решаются: во-первых, слишком неровное качество продукции, во-вторых, она оказывается слишком дорогой (по словам **Евгения Золотайкина**, директора по развитию «Эр-конпродукта», рентабельность при таких закупках может упасть и на 100%). «В Краснодаре мы все выращиваем сами, потому что, к сожалению, пока наши фермеры не могут обеспечить достаточное качество сырья», — объясняет Бородин.

Наиболее распространенная практика — аренда фермерских хозяйств под самостоятельное выращивание овощей. На банке консервов из такого сырья производитель зарабатывает на 10–15% больше, чем импортер.

«То, что выгодно сегодня (импорт), может быть невыгодно завтра. Об этом, в частности, говорит значительный рост мировых цен на сырье. Конечно, перестать быть импортозависимым вообще не удастся из-за вполне объективных условий (климата, невозможности выращивания некоторых культур), но снизить эту зависимость вполне реально», — так **Надежда Черныш**, директор по маркетингу «Балтимора», объясняет мотивы, по которым компания открыла свой завод в Краснодарском крае.

Несмотря на просторы страны и обилие бывших колхозов, подходящих для выращивания участков в России немного. «Овощи эффективно выращивать только на орошаемых землях; самостоятельно обеспечить ирригацию частной компании не под силу, поэтому рассматриваются те земли, где уже были сделаны системы ирригации в советское время», — объясняет суть проблемы **Евгений Золотайкин**. Все эти земли сейчас используются, и производителям приходится или покупать участки, или брать их в долгосрочную аренду, или заключать долгосрочные договоры с крупными фермерскими хозяйствами. Кроме того, мешает бардак с регулированием оборота сельскохозяйственных земель.

За подходящие участки разворачивается настоящая война. Французская Le Groupe CECAB четыре года пыталась найти подходящую площадку для своего завода и соседствующие сельскохозяйственные земли для выращивания сырья. В начале осени 2004 года французы почти договорились о покупке Крымского консервного комбината в Краснодарском крае, но сделка в последний момент сорвалась. Тогда администрация выделила компании в аренду участок под строительство в Калининском районе, но планы CECAB пересеклись с интересами «Балтимора», который уже производил там ряд продуктов — горчицу, кетчуп, консервированные овощи — и делиться орошаемой землей, которую взял в аренду, не хотел. В итоге почти полугодовой конфликт (CECAB пыталась доказать, что «Балтимор» не использует арендованные им земли) разрешился в пользу «Балтимора». И только с третьей попытки французам удалось получить площадку.

\$35 млн

2007, октябрь

Объем инвестиций французской Le Groupe CECAB в строительство завода в Краснодарском крае, способного выпускать 60–80 млн банок консервированных овощей в год

87%

2008, март

Такова доля российских потребителей, использующих консервированные овощи преимущественно в салатах, что существенно ограничивает развитие рынка. И лишь 13% покупателей не исключают употребление консервов также в качестве гарнира

2012, декабрь

700 тыс. тонн овощных консервов, по прогнозам экспертов, будет производиться в России через два года

2007

2008

2012

Консервированные овощи — нелегкий с точки зрения маркетинга товар. Какие могут быть отличия между пятью банками кукурузы разных производителей, кроме этикетки?

Как утверждает Бородин, организовать производство без сотрудничества с местными властями невозможно. Но в любом случае производство обойдется недешево — например, Bonduelle вложил в свой завод \$45 млн, для чего пришлось даже привлечь кредит у ЕБРР.

Впрочем, за рубежом дела с сырьем теперь обстоят не лучше. Конъюнктура цен на него складывается явно не в пользу импортеров. С начала 2008 года кукуруза на мировом рынке подорожала на 50%. В конце 2007-го — начале 2008-го, из-за глобального дефицита продовольствия закупать консервную продукцию азиатских стран стало менее выгодно. Уже сейчас в неофициальных беседах участники рынка признают, что получают меньше индийских консервированных огурцов, чем рассчитывали продать, да еще и по более высокой цене. Фермерским хозяйствам требуется не один год, чтобы ликвидировать разрыв между спросом и предложением, так что снижения цен на сырье в ближайшие годы не предвидится.

В то же время и российские производители, как ни странно это покажется на первый взгляд, страдают от такого расклада. Пока что ни один из них все равно не способен обеспечить себя российскими овощами на 100%. Компании просто не могут вырастить на российской территории все необходимое сырье.

Получается, что без импорта не обойтись. Тот же Bonduelle, несмотря на наличие собственного крупного завода в Краснодарском крае, часть горошка и кукурузы привозит с французского и венгерского заводов, огурцы — из Индии, томатную пасту — из Китая. И в этом он ничем не отличается от классического импортера.

Коварные сети

ЕСЛИ НА ЭТАПЕ производства очевидных преимуществ у крупных «консерваторов» нет, то с разницей все не так. Тут у крупного бизнеса есть ресурсы для давления. Например, «Эрконпродукт», который занялся овощной консервацией относительно недавно, в 2004 году, запустил программу маркетинга b2b, суть которой сводится к попытке заполнить более

мягкие условия у торговых сетей. «Мы проводим очень активную политику для клиентов, крупных региональных сетей и дистрибуторов. Есть спектр партнерских программ», — рассказывает Золотайкин. В эту политику входят программы бонусов за проданные товары, скидок в зависимости от объема закупок, бюджет продвижения, выделяемый специально под конкретного клиента, конкурсы для торгового персонала дистрибутора, финансовая стимуляция товароведов. Также могут заключаться договоренности по упаковке продукции, логистике, участию в акциях продаж товаров по сниженной цене, реклама в издаваемых сетями каталогах. Сейчас продукция «Эрконпродукта» представлена в 16% исследованных компанией Nielsen магазинах.

Существуют и компании-импортеры, которые успешно работают с крупными торговыми сетями. Прежде всего это большое количество бывших дистрибуторов известных консервных брендов. «Я заметил, что многие торговые марки консервированных овощей принадлежат дистрибуторам, в свое время сотрудничавшим с Bonduelle. Как развиваются российские компании? Сначала они дистрибуторы. Когда выстраивают сеть и налаживают сбыт, начинают задумываться о производстве и продаже собственных торговых марок», — рассказывает Бородин. Благо, стоимость разработки торговой марки относительно невелика. «В продвижение продукции и построение бренда большинство бывших дистрибуторов не вкладываются, основной драйвер их роста — низкая цена, листинги в сети. А что касается маркетинга, рекламы, BTL — мы это не видим», — продолжает Бородин.

Впрочем, топ-менеджер Bonduelle не совсем справедлив по отношению к своим бывшим партнерам. Например, один из экс-дистрибуторов, ООО Lakonya XXI, приобрел права на торговую марку Eko, известную российским потребителям еще по советским временам, и теперь предлагает покупателям «традиционно качественные венгерские горошек и кукурузу», импортируя продукцию из Венгрии, Индии, Румынии. С дистрибуторства

когда-то начинала компания «Русское поле», впоследствии создавшая один из самых известных ныне российских консервных брендов «Дядя Ваня» и теперь входящая в пятерку лидеров рынка.

Бренды в банке

ГЛАВНОЕ, что дает мелким российским импортерам шансы ужитья под стенами производителей, — российские домохозяйки.

Консервированные овощи — нелегкий с точки зрения маркетинга товар. Ну какие, в самом деле, могут быть отличия между пятью банками кукурузы разных производителей, кроме этикетки? Большинство потребителей выбирают кукурузу, горох и иже с ними не по бренду, а по цене и предыдущим опытам покупок. «Чтобы добиться запоминаемости бренда в нашей сфере, нужно вложить как минимум \$1 млн, и еще нет гарантии, что цель будет достигнута. Поэтому мы пока рекламой не занимаемся, на данный момент это были бы для нас выброшенные на ветер деньги», — объясняет Мухамедшин.

Конечно, именно за счет маркетинга Bonduelle, как и другому французскому производителю — D'Aussy — удалось так позиционировать в глазах потребителей свою торговую марку, чтобы оправдать довольно большой отрыв от конкурентов по ценам. Если банка кукурузы Bonduelle в розничной продаже стоит около 37 руб., то другие производители предлагают ценовой диапазон 17–25 руб. за банку.

Но это потребовало больших рекламных вложений. Каких именно, Bonduelle не раскрывает, объясняя лишь, что маркетинговый бюджет составляет «не один миллион долларов».

Импортерам такие бюджеты не снились. Да они в принципе и не нужны. «Когда потребитель, преимущественно с низким доходом, стоит перед выбором, что ему купить, он думает: „А заправлю я салатик майонезиком, никто и не поймет, какого качества там горошек. Если я все равно полпачки майонеза туда выдавлю, зачем мне платить 30 руб. за банку вместо 20?“» — сетует Бородин. По данным исследования, проведенного Bonduelle, 87% потребителей используют консервированные овощи только в салатах. А уж на место в ведрах оливье и салата из крабовых палочек, которые российские хозяйки заготавливают по праздникам, небольшие импортеры вполне имеют право. □

Если произойдет изменение климата и в Краснодаре будет засуха, а у нас в средней полосе будет как в Краснодаре сейчас, то перспективы у средней полосы есть.

Консервная концентрация

Я думаю, что уже в ближайшее время все небольшие консервные заводы, у которых государство со времен СССР закупало продукцию, обанкротятся. В Советском Союзе были десятки тысяч таких заводов и отдельных цехов. Например, на юге при каждом уважающем себя колхозе существовали подобные цеха. Сейчас процесс привлечения инвестиций к ним постепенно идет, но если смотреть по новостям, то количество возрождающихся производств несопоставимо с тем, что было. Конкуренция, конечно, постепенно увеличивается, но конкурируем мы в основном с импортом, а не с возрождающимся отечественным бизнесом.

В отрасли будет происходить консолидация — останется около 10 крупных компаний. Но я боюсь, что это будут в основном крупные иностранные компании — как, например, в пивной отрасли, — которые скупают российские фирмы.

Кто будет сидеть на сырье, тот и будет держать рынок. Если, как нам говорят экологи, произойдет изменение климата и в Краснодаре будет засуха, а у нас в средней полосе будет как в Краснодаре сейчас, то перспективы у средней полосы есть. Ну а если серьезно, то даже без изменения климата в средней полосе России будет много консервных производств.

Кажется, сейчас есть интерес к сельскому хозяйству, на высшем уровне поняли, что его нужно возрождать. Если все пойдет нормально и деньги не просто в очередной раз отмоют, то отечественная овощная промышленность будет на подъеме. Вообще, на сельском хозяйстве можно неплохо зарабатывать — например, рентабельность производства картофеля, моркови, капусты может достигать 50%. **СФ**



Ринат Мухамедшин,
коммерческий директор
ЗАО «Экопродукт»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

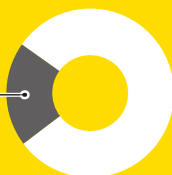
с31

Топ-5 производителей овощных консервов*

Bonduelle

20%

Доля рынка в 2007 году



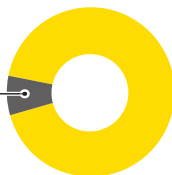
Брэнд: **Bonduelle**

О компании: одна из старейших компаний, являющаяся лидером рынка. Много вкладывает в маркетинг, постоянно осваивает новые сегменты

Le Groupe CECAB

7,5%

Доля рынка в 2007 году



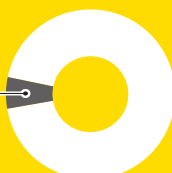
Бренды: **D'Aucy, Globus**

О компании: работает одновременно в двух ценовых сегментах – премиальном и массовом. Рассчитывает догнать лидера за счет увеличения производства и развития бренда

«Эрконпродукт»

6%

Доля рынка в 2007 году



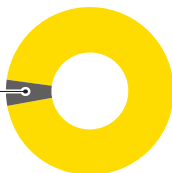
Бренды: **«Фрау Марта», «Канада грин»**

О компании: занялась овощами в рамках диверсификации молочного бизнеса

«Балтимор»

5%

Доля рынка в 2007 году



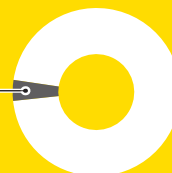
Бренды: **«Балтимор», «Краснодарье»**

О компании: начала заниматься выпуском консервов в рамках диверсификации бизнеса, однако в настоящее время на них приходится около 15% оборота, и эта доля постоянно растет

«Русское поле»

4%

Доля рынка в 2007 году



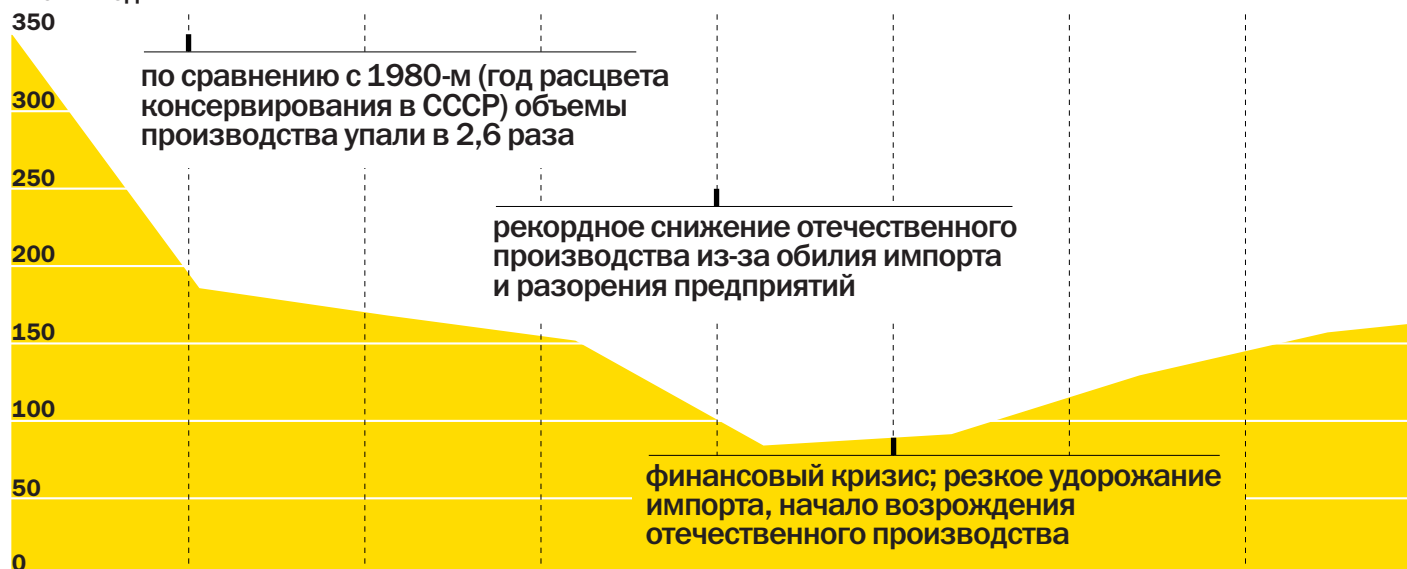
Брэнд: **«Дядя Ваня»**

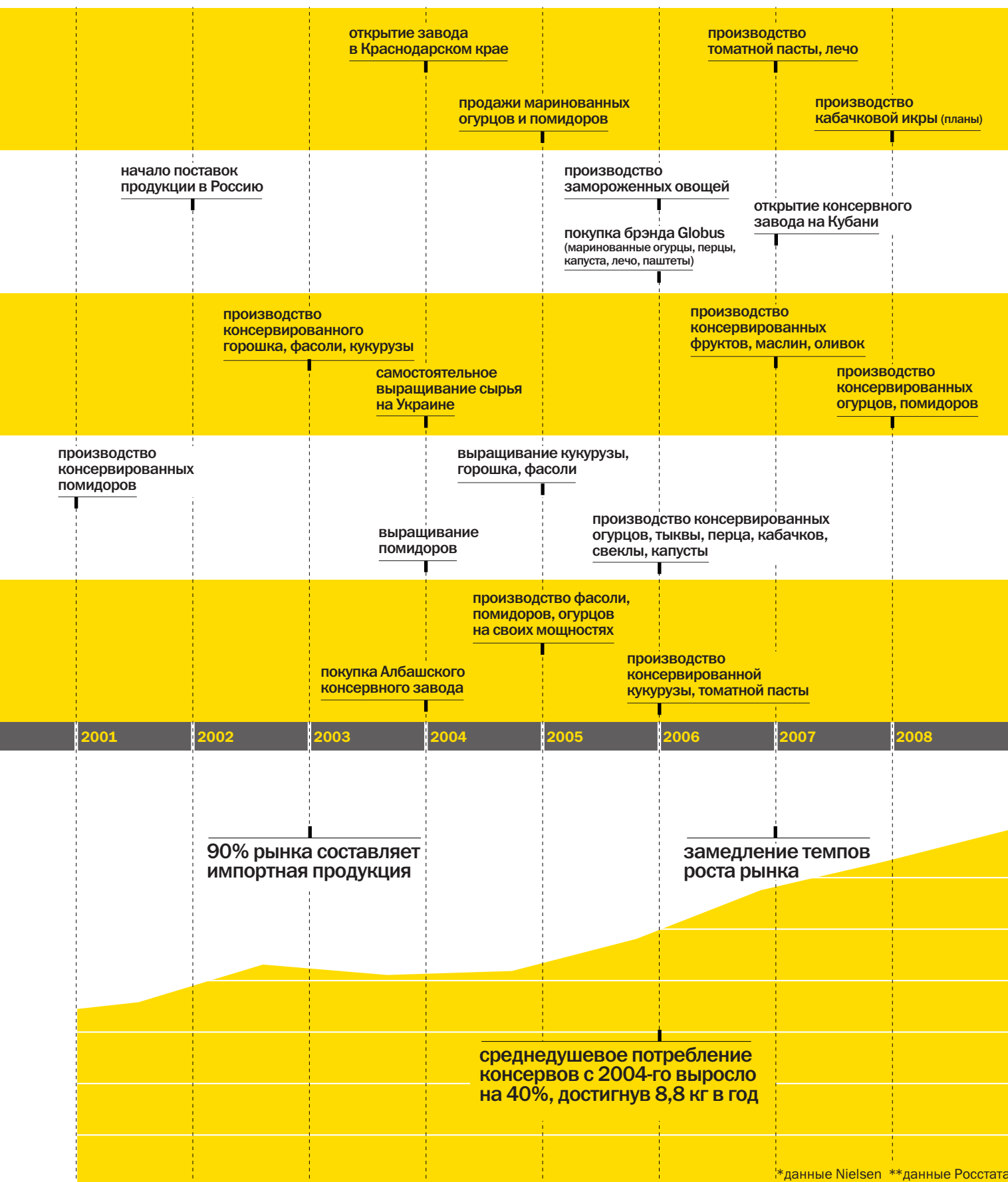
О компании: начав с дистрибуторской деятельности, «Русское поле» сумело организовать собственное производство в России и создать наиболее известный отечественный бренд в сегменте консервированных овощей

1993 1994 1995 1996 1997 1998 1999 2000

Динамика рынка консервированных овощей в России**

тыс. т в год





Инвестхолдинг «Финам» купил 51% акций оператора платежной системы Deltaray. Приобретение небольшого игрока стагнирующего рынка кажется экспертам бесперспективным. текст: **Полина Русяева**

Слишком маленькая «Дельта»

Проект Deltaray — сеть терминалов по приему платежей за мобильную связь, интернет, коммунальные и другие услуги — развивает компания «Дельта телеком». По информации «Коммерсанта», за контроль над «Дельтой» инвестиционная компания «Финам» могла заплатить около \$6 млн.

В «Финаме» сделку позиционируют как стратегическое вложение. Однако она вызвала недоумение у коллег по рынку. «„Дельта“ не очень выгодное приобретение, — считает топ-менеджер одной из крупных компаний, развивающей подобную терминальную сеть. — На рынке есть другие игроки, которые более прозрачны и доходны».

Генеральный директор «Финама» **Виктор Ремша** называет «Дельту телеком» одним из лидеров рынка платежей. В 2007 году оборот по приему платежей в компании (то есть весь объем платежей, совершенных клиентами с помощью терминалов сети) составил около \$1,2 млрд. Это четвертая позиция на рынке после CyberPlat и ОСМП (примерно по \$4,7 млрд), e-Port (\$2,2 млрд). Замыкает пятерку «Элекснет». Но эффективность работы Deltaray не очень велика. Так, к примеру, у «Элекснета» при общем объеме принятых платежей \$0,9 млрд выручка по итогам 2007 года составила около \$27 млн, у «Дельты» соотношение значительно хуже — на \$1,2 млрд пришлось \$6 млн выручки (а вместе с продажами оборудования — \$17 млн). Так что по соотношению выручки к обороту платежей компания действительно далеко не лидер.

Тем не менее Виктор Ремша смотрит на будущее «Дельты телеком» с оптимизмом, хотя представление о перспективах компании у него несколько размыто: «Пока ясно одно — в условиях в общем-то недо-

час существует в России, у нас есть поле для деятельности».

О каком поле все-таки идет речь? «Сложно заранее что-то точно рассказать. Во-первых, мы будем экспериментировать, пробовать. Во-вторых, в этом вопросе есть элемент коммерческой тайны» — так описал **СФ** конкретные планы Виктор Ремша.

«Финам» видит два пути для улучшения показателей «Дельты». Один — увеличение ассортимента предоставляемых услуг. Второй — интеграция с уже принадлежащей холдингу системой онлайн-платежей MoneyMail. Успех обоих далеко не очевиден.

Способ 1. Строго говоря, платежные терминалы — не вполне самостоятельный бизнес. Его успех во многом зависит от успешности услуг, которые оплачиваются через терминалы. Самый яркий пример — нынешний расклад, когда практически все платежи поступают на счета сотовых компаний. Бешеным ростом количества терминалов (за последние два года оно утроилось) и объема переводов (50–70% в течение последних нескольких лет) владельцы терминалов обязаны прежде всего «большой тройке» сотовиков. Снизилась скорость роста мобильных операторов, тут же упали темпы развития плаженных сетей (по прогнозам, до 20% в этом году). Расширить пакет предоставляемых услуг в этих условиях пытаются все без исключения «платежники». Но новой золотой жилы не нашел пока никто. Просто потому, что ее еще нет.



\$750 млн

составила в 2007 году совокупная выручка платежных систем (с вычетом расчетов с агентами). Весь объем «терминального» рынка в России в прошлом году эксперты оценивают в \$12–15 млрд. На пятерку лидеров приходится около 90%. Этим компаниям остается молиться, чтобы у сотовых операторов дела шли хорошо: 95% всех денег, проходящих через терминалы,— оплата услуг мобильной связи



Перспективы интеграции «Дельты телеком» в бизнес «Финама» пока туманны

Способ 2. Он кажется более привлекательным. «Я вижу смысл в приобретении „Дельты“ в том случае, если у „Финама“ есть возможность добиться синергетического эффекта от взаимодействия с какой-то другой структурой»,— уверен партнер фонда прямых инвестиций Mint Capital **Глеб Давидюк** (фонд является совладельцем сети «Элекснет»). Такой структурой для Deltaraу должна стать онлайн-система MoneyMail.

По мнению Виктора Ремши, MoneyMail, как и «Дельта телеком», одна из компаний-лидеров в своем сегменте интернет-платежей. Впрочем, и здесь утверждение о лидерстве не означает вхождение в первую тройку игроков. Варианты интеграции туманны. «Что конкретно мы в итоге получим, трудно сказать. Вряд ли в нашей компании сейчас кто-нибудь сможет четко ответить. Будем внедрять разные ноу-хау»,— хитрит Ремша.

Рискованности сделке прибавляют и фундаментальные проблемы рыночного сегмента, на котором работает «Дельта телеком». Из-за нерешенного вопроса нелегального обналичивания денег отрасль регулярно сотрясается законодательными толчками. Так, в ноябре прошлого года в силу вступили поправки к закону «О банках и банковской деятельности», которые запретили терминальщикам принимать платежи без договоров с банками. В марте этого года Ассоциация региональных банков России для контроля платежей налоговыми выступила с инициативой устанавливать в каждом терминале прибор, фиксирующий историю платежей. Цена переоборудования одного терминала может достичь \$1,5–1,8 тыс., почти половину от стоимости самых распространенных моделей.

«Черный рынок можно и нужно пытаться отрегулировать. Но проблема в том, что любой способ контроля убьет не только черную составляющую отрасли, но и львиную долю его участников»,— считает Глеб Давидюк. По словам владельца одной из сетей платежных терминалов, около 80% рынка вертится в области незаконной обналички. Если «чернухой» не заниматься, уверен собеседник **СФ**, выжить компании сложно.

Ответа на вопрос, зачем «Финаму» игра в эту лотерею, пока нет. Но в компании даже не заготовили красивой истории, чтобы объяснить рынку свое приобретение. А для инвестиционного холдинга это непростительно. **СФ**

с35

идеи

заявка на будущее

wow → с40
деньги под ногами → с41
мысли → с42
своя игра → с43

«Готовые» вещи неинтересны. До неузнаваемости изменить стандартный массовый продукт не только внешне, но и функционально — вот чем занимаются «взломщики гаджетов».

Физическая ломка

текст:
анастасия джмухадзе
иллюстрация:
cutter

В интернет-магазине Etsy можно купить керамическую посудину в форме черепа, сделанную неким умельцем из России под ником Ceramics. Здесь же на виртуальных полках выложены такие странные товары, как «генератор случайной музыки» за \$80, придуманный австралийским изобретателем, и «мыло-калейдоскоп» — создание американки из Флориды. Большинство этих вещей — измененные до неузнаваемости фабричные товары. Только в ноябре прошлого года потребители купили в Etsy всяких странностей на \$4,3 млн, а оборот магазина растет на 40% в месяц. В советское время самоделкины мастерили хитроумные приспособления в условиях дефицита. Сегодня причина изобретательства — товарное изобилие, заставляющее потребителей выражать себя в изготовлении вещей: сделанное вручную снова в моде.

«Нынешние самоделкины — это завтрашние крупные бизнесмены», — объясняет бизнес-гуру **Тим О'Рейли**, основатель журнала Make, крупнейшего ресурса для мейкеров (творцов). Движение мейкеров — это и сайт Etsy, и российское сообщество komod_from_ikea в ЖЖ. Тренд породил целый ряд компаний, которые помогают «взломщикам» создавать или переделывать вещи, выпущенные крупными промышленными производителями. У хакерства появился аналог в реальном мире — «взлом» материальных предметов.

Ломать и строить

«ВСЕ, ЧТО ЕСТЬ у меня в квартире, куплено в IKEA, — рассказывает программист **Сергей Ахапкин**. — Вот это подставка под аквариум сделана из обеденной столешницы и ящиков платяного комода». Большая часть мебели кардинально поменяла не только внешний вид, но и назначение. То, что Сергей делает для себя, фанат IKEA из Швеции **Патрик Альмо** поставил на промышленную основу. Его компания Parts of Sweden массово производит «взломы» стандартных предметов мебели: совершенствует их, заменяет обычные детали более интересными. «Из стеллажа можно сделать бар, из сундука — стойку для дисков, — объясняет Альмо. — Только вы не возитесь в гараже с пилой, а заказываете у нас





King
bosom
penetration!



Стандартные вещи после «взлома» не всегда удобны, но непременно эффектны

для решения задачи такую же готовую коробку, какую выбрали бы в магазине». Многие идеи Патрик черпает непосредственно у потребителей и даже готов поделиться доходами, выкупая у частных лиц особо удачные «взломы». До России Parts of Sweden пока не добралась, хотя планы у Альмо амбициозные: он собирается открыть представительства везде, где есть магазины IKEA.

Пока российским поклонникам шведской мебели приходится довольствоваться собственными переделками. Поделиться своими достижениями можно, например, в сообществе, специально созданном для «вломщиков» комодов, — `komod_from_ikea`. Здесь пользователи ЖЖ обсуждают идеи по поводу украшения небольших трехсоставных комодов из некрашеной древесины.

Истина в мелочах

АМЕРИКАНСКАЯ компания Solutions уже более 20 лет ищет и продает «хаки» самых разных вещей. Слоган фирмы: «Продукты, которые делают жизнь проще». Она собирает все, что способно улучшить быт. Даже такой простой предмет, как бутылку со спреем-распылителем, как оказалось, можно сделать удобнее. Достать воду до последней капли даже со дна бутылки и разбрызгивать жидкость под любым углом, даже когда емкость перевернута, — это невозможно при обычной конструкции трубки, по которой содержимое сосуда попадает в распылитель. Благодаря Solutions можно заменить ее на Spray-Right: гибкая трубка со специальным утяжелителем на конце принимает любую форму, как только бутылку наклоняют. Сила притяжения перемещает утяжелитель — и содержимое емкости попадает в распылитель. Вставка Spray-Right обойдется всего в \$4,95.

С 1986 года, когда Solutions была создана, ее сотрудники нашли тысячи таких мелочей и более значительных изобретений. «Когда мы видим что-то интересное, то, прежде чем предложить это клиентам, мы сами все собираемся и тестируем новый продукт — проверяем, насколько он действенен и оправдывает ли ожидания», — рассказывает Эмми, одна из продавцов компании, в которой работают главным образом женщины. Агенты фирмы изучают сотни разнообразных изобретений и гаджетов, чтобы отобрать стоящие, действительно «вломщицкие». «Мы сами ежедневно сталкиваемся с досадными мелочами, которые портят нам жизнь», — говорит Эмми. — Поэтому знаем, что имен-

но нужно изменить». Многие домохозяйки сами присылают найденные ими идеи «взломов». Если продукт проходит тест, он заносится в каталог, поступает в интернет-магазин и на полки магазина в Норс-Конвей.

Вломщики по дереву

Всеволод Полтавцев «вламывает» компьютеры, только не изнутри, а снаружи: в его мастерской выполняют моддинг. Полностью сняв оболочку, ее заменяют на сделанную из ценных пород дерева.

«Можно, конечно, и соковыжималку сделать деревянную, только есть ли в этом смысл и насколько она практична? Не будет ли это сизифовым трудом для мастера?» — рассуждает Всеволод, создатель мастерской краснодеревщиков-реставраторов, которая насаждает в России новое представление о том, что представляет собой компьютер. Красивый сундучок черного дерева в стиле ар нуво оказывается системным блоком: среди вычурных деталей спрятан CD-привод, USB-порты и все то, что есть у обычной серой железной коробки с процессором внутри. «Мы превращаем ПК и различную электронику в предметы интерьера», — рассказывает Всеволод, — они становятся полноценными элементами кабинета». На изготовление полного комплекта у мастера уходит в среднем два-три месяца, иногда, при решении особо сложных задач, до семи-восьми месяцев. «Деревянный компьютер» недешев: стоит он от 15 тыс. евро, и верхнего предела нет. Каждая модель создается вручную в единственном экземпляре. Насколько это возможно технологически (ведь агрегат должен еще

и работать, а не только украшать стол), соблюдают все пожелания заказчика: от стиля, будь то барокко или хай-тек, и до породы дерева. За три года работы творческая мастерская Полтавцева выдала на-гора 16 комплектов ПК, несколько телефонов и электронных фоторамок. «В среднем мы получаем четыре-шесть заказов в год. Спрос увеличивается, но больше мы не потянем — для этого нет мастеров», — объясняет Всеволод. По его словам, популярность «техники из прошлого», декорированной деревом, и в частности в стиле ретро, постоянно растет.

Тюнинг для младенцев

ПРЕВРАТИТЬ детскую коляску-«трость» в спортбайк, родстер или чоппер — задача, которая кажется нереальной. Но на выставке ABC Kids в Калифорнии таких супермобилей, заменяющих коляски, оказалось довольно много. «Это не просто изменение дизайна, — говорит представитель компании Kid Kustoms **Джейми Кобленц**. — Мы изменяем саму идею. По желанию можно сделать в коляске панель с жидкокристаллическим дисплеем и DVD-плеером, док-станцией для iPod и любыми другими наворотами — аудиосистемой или мини-холодильником». Трехколесники Roddler от Kid Kustoms — эксклюзивные: клиент сам выбирает цвет рамы, крыльев, материал обивки и ее тон, наносимый на лак рисунок. Стоит такая модернизированная коляска в стиле авто 1950-х более \$2 тыс., причем в зависимости от навороченности оборудования цена может доходить до \$5 тыс. «Большая часть наших клиентов — известные люди, для которых это не просто коляска, а показатель их статуса и статуса их ребенка, — рассказывает Кобленц. — Roddler вообще сложно назвать коляской, это детский транспорт». Представительства компании разбросаны по всей Америке, есть они в Европе и в Австралии, и Kid Kustoms намерена расширяться далее. «Спрос на детские суперкары растет, сейчас мы получаем до десяти запросов в день. Все это не промышленная, а ручная работа, так что скоро нам придется составлять списки клиентов, которые будут ждать своей очереди», — рассказывает Джейми. Возможно, если дела пойдут так и дальше, будущие мамы начнут заказывать Roddler еще во время беременности.

В России «взломщики» до полной переделки колясок в детский транспорт еще не дошли, но спрос на индивидуализацию уже появился. «Покупая дорогую машину, люди стремятся ее переде-

лать под себя: тюнинг, аэрография, новые чехлы на сидения. Почему не сделать что-то похожее с первым транспортным средством — детской коляской?» — рассуждает **Ирина Агапова**, создательница «Модного дома Ирины Агаповой». Недавно она решила добавить к своему основному бизнесу — пошиву верхней одежды с применением запатентованной системы нанесения изображений (см. **СФ** №13/2008) — направление модернизации колясок по частному заказу. Сейчас Ирина ведет переговоры с элитными магазинами детской одежды, чтобы они предлагали клиентам эксклюзивную переделку коляски. «Поскольку на материал можно будет нанести любое изображение, от „Сикстинской мадонны“ до фотографии самого младенца, получается, что люди сами будут дизайнерами своей коляски и существовать она будет в единственном экземпляре, — рассказывает Агапова. — Предусмотрены не только внешние изменения. Специальное тефлоновое покрытие придаст чехлу люльки новые характеристики: за грязе- и водоотталкивающей тканью будет легко ухаживать».

Несмотря на то что сейчас предложение еще не до конца проработано и Ирина только собирается выйти с ним на рынок, по ее словам, уже есть люди, заинтересовавшиеся «коляской от-кутюр» в частном порядке. «Это услуга для владельцев дорогих моделей, потому что пошив чехла для люльки обойдется минимум в 50 тыс. руб., — говорит Агапова. — Люди, покупающие даже дорогую брендовую вещь, хотят, чтобы она была уникальной и „их личной“, а даже очень дорогой стандарт — он все равно одинаковый». **СФ**

classified

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

«Успех - моя профессия»

Лелявский
Антон Анатольевич
Адвокат, партнер

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

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

юридические услуги
Ликвидация 84872367759,
89066220767

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

ПРОДАМ БАНК

Федеральная сеть
47 дополнительных офисов
Более 15 лет на рынке
банковских услуг

Контактный тел.: 8-905-976-40-10
E-mail: Golubeva_anna@mail.ru

Места для огородов в мегаполисах нет, а тяга к земле и «своим» овощам есть. На помощь приходят домашние настольные фермы.

текст: Анастасия Джмухадзе



WWW.NEHYDRO.COM

Сначала компания AeroGrow не задавалась целью накормить офисных работников только что сорванными помидорами прямо на рабочем месте. Придуманная ею система выращивания растений в экстремальных условиях должна была обеспечить здоровым питанием «не из тюбика» астронавтов, долгое время находящихся на орбите. Но, по словам основателя фирмы Майкла Биссонетте, теперь изобретение доступно жителям регионов, где практически невозможно заниматься земледелием из-за плохого климата или неподходящей почвы, и обитателям больших городов. «Экстремальным местом» для выращивания растений вполне может быть дом или офис. С виду устройство напоминает маленький солярий: в нижней емкости, периодически орошаемые питательным раствором, находятся растения, причем система дает хозяину понять, когда их, например, нужно полить. Датчики без участия человека определяют, насколько сильно должна светить лампа, свисающая сверху, а если «плантатор» забывает позаботиться о зелени, микропроцессор регулирует количество питательного вещества самостоятельно. Стоит такой настольный огород всего \$199.

Для любителей «местной еды» (local food) разработан и опытный образец Local River: это своеобразная мини-ферма, совмещенная с аквариумом. Внизу находится резервуар для рыб и водных растений. Таким образом, вода очищается, и, кроме того, в ней содержатся разнообразные микроэлементы и питательные вещества. На эту «реку» сверху крепятся колбы, сделанные так, чтобы корни растений были погружены в воду. Как считают создатели комплекса, благодаря ему можно не только держать дома рыб, но и выращивать свежую зелень и небольшие овощи, например помидоры черри. Новинка была представлена на выставке Artists Space Gallery в Нью-Йорке, но когда она появится в гостиных и на кухнях, пока неизвестно. □

Между строк

Компания 3M в очередной раз порадовала тех, кто любит делать пометки в книгах.

Она выпустила под маркой Post-It прозрачные цветные наклейки. Сквозь тонкую пленку High-lighting strips прекрасно видны текст и изображение. Наклейками разных цветов читатель быстро выделяет нужные фрагменты, будто маркером, а если требуется, отлепляет полоску. Поверх можно делать и собственные заметки. Выпускаются как узкие, на одно предложение, наклейки, так и более крупные, размером 8 x 12 см — почти на всю страницу. Цена новинок пока неизвестна.



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Игра со вкусом

Автоматы, вытягивающие механической клешней плюшевую игрушку, в Японии были необычным образом перепрофилированы.

В одном из них, Sub Marine Catcher, вместо игрушечных зверей находятся живые омары. Фактически аппарат является аквариумом, где плавают обитатели моря. Закинув несколько монет, любой желающий может попытаться счастья и, управляя стальным захватом, поймать одного из них себе на ужин. Чаще всего такие автоматы размещаются непосредственно в кафе и ресторанах. Хотя со стороны все выглядит несложно, омары весьма проворны и старательно убегают от клешни.



WWW.TREKART.COM

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

**Все права не защищены.
Когда подделывают одежду российского
дизайнера, этим можно гордиться — пока ”**

Поддельная радость

Недавно дизайнер Маша Цигаль пожаловалась мне, что на рынках появилось много подделок ее спортивных костюмов. И это сильно ее расстроило. Но я думаю, что не стоит огорчаться, — подделки иногда не вредят, а помогают.

Раньше и мне казалось, что существование подделок подрывает лояльность к брэнду и указывает на какую-то маркетинговую недоработку. Например, неоправданно высокую цену. Мало кто подделывает брэнд Coca-Cola, хотя не скажешь, что это слабый брэнд. А если тебя подделывают, это обидно — кто-то левый на твоём труде зарабатывает.

Но это иллюзия недополученной прибыли. Клиенты бутиков и посетители Черкизовского рынка — разные. Не надо думать, что покупатели с Черкизона пойдут в бутик, если не найдут костюм на рынке. Те, кто покупают Windows Vista за 100 рублей, не будут покупать ее за 5300 рублей, если только не заставят их это делать под страхом тюрьмы.

Вот мы продаем в «Евросети» разные брелоки и висюльки. На этом рынке огромное количество дешевых вещей понапате, но есть и брэнды, такие как Gucci. Сделаны брэндовые висюльки придиричиво, но продаются за сумасшедшие деньги. Считается, что такие вещи покупают для того, чтобы продемонстрировать другим свой социальный статус.

И действительно, есть люди, которые резко увеличили доходы, им важно продемонстрировать изменения себе и всем окружающим (они рассчитывают, что их успех будет вызывать сорадость, а он вызывает зачастую раздражение и зависть). Но для многих важнее ощущение принадлежности к особому эстетическому классу.

«Я крутой, много зарабатываю», — думает тот, кто заработал недавно. «Я крутой, разбираюсь в эстетике и модных трендах», — думает тот, кого заработок уже не парит. Таким людям оригинальный брелок греет душу. Без брэнда эта фигурка ничего интересного собой не представляет. А с брэндом — это маленькая звездная пылинка от большой красивой звезды. Поэтому копировать ее внешний вид бессмысленно. Тем более бессмысленно маскироваться под брэнд. Поэтому магнитофон Panasonic, дешевый и кривой, не вредит имиджу Panasonic, а только создает правильную ауру вокруг подлинной марки. Он показывает, какой товар на самом деле является хорошим, качественным, дорогим и вожделенным.

Недавно мы представили свою коллекцию футболок «Евросеть» на Russian Fashion Week под девизом «Адрессод бай Евросеть». И мы не будем преследовать тех, кто их подделывает. А я не сомневаюсь, что так будет, потому что майки прикольные, но стоят недешево. Думаю, что подделки только докажут: футболки востребованы и проект получился. Все права не защищены. Когда подделывают одежду российского дизайнера, этим можно гордиться — пока. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» sf.kommersant.ru



На смену литературным неграм идет компьютер. Придумавший «автоматического писателя» американец уже стал автором сотен тысяч книг.

текст: **Дмитрий Черников**



Казалось бы, что за книга без автора? Конечно, если обезьяну навечно посадить за ноутбук, рано или поздно она, возможно, напечатает что-нибудь осмысленное. Но сегодня желающему получить текст не нужна ни обезьяна, ни человек, если на ноутбуке установлена программа **Филипа М. Паркера**, профессора менеджмента INSEAD и «самого плодовитого писателя планеты» по версии Amazon.com (под его именем выпущено более 200 тыс. книг). Несколько лет назад заскучавший ученый написал компьютерную программу, которая аккумулирует всю доступную в интернете информацию по заданной теме. С помощью 70 компьютеров и семи программистов полученный массив обрабатывается и обобщается в книге. Читать такие произведения непросто: эксклюзива в тексте не найти, стиль у «автора» хромает, да и мысли порой выражены путано. Однако какой писатель совершен? Так что Паркер не комплексует, когда знакомится с критическими отзывами простодушных читателей о своих трудах.

Впрочем, большая часть аудитории довольна. Кто еще напишет талмуд под названием «Официальный справочник пациента по красным утям» всего за \$25? Или эксклюзив вроде «Обзор перспектив моющихся ковриков и ковриков для ванн размером от шести до десяти футов за 2007–2012 годы в Индии» за \$495? Тиражи «бестселлеров» (обычно это медицинские справочники) Паркера исчисляются сотнями экземпляров при норме 10–12. Но такая «малотоннажность» заложена в бизнес-модель, ведь экземпляр книги обычно печатается только при получении заказа. «Возможно, только один человек в мире заинтересуется историей ванн ковриков в Индии. Зато книжку на эту тему он купит у меня. А мне ничего не стоит держать сервер с заготовленными макетами, пока программа работает над другими сюжетами», — говорит Паркер. Его компания Icon Group International, по мнению старшего менеджера Amazon.com **Курта Бейдлера**, «очень интересный и инновационный вид книгоиздания по требованию».

Профессор-графоман сравнивает себя с **Генри Фордом**. По словам Паркера, за счет автоматизации нетворческих функций сбора и обработки информации человечество может теперь больше времени уделить возвышенным жанрам: поэзии, роману. «Правда, скоро у меня дойдут руки и до программы для написания сонетов», — честно предупреждает он. □

лучшее из блогов

Омар Хак,
консультант
по инновациям

Я вижу в Facebook зло, которое сожрет компанию изнутри. Социальная сеть отклоняет все предложения о переработке своей техплатформы. Facebook хочет стать второй Microsoft — все должны подстраиваться под нее. Это настоящий стратегический фашизм, который обречен. Принцип единоличного правления не может быть успешным в мире, где власть повсюду — у всех и ни у кого.

BLOG: Umar Haque Edge Economy
<http://discussionleader.hbsp.com/haque>

Джефф Джарвис,
журналист

Когда вы зайдете на WineLibraryTV.com, будьте готовы к взрыву энергии. 32-летний торговец вином Гарри Вайнерчук провел уже 450 ежедневных онлайн-дегустаций. Его книга «101 вино» на Amazon.com венчает список бестселлеров. Его лицо мелькает на ТВ, в Wall Street Journal и Time. У него куча фанов, как у Опры Уинфри. Он называет себя «социально-медийным сомелье». В мире, где каждый может стать медиа, будущее за такими вот персональными брэндами.

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

Майк Лукидес,
автор книг

по программированию
Комментируя нежелание Yahoo! «продаваться» Microsoft, аналитики ужасаются: «Менеджмент компании поставил интересы сотрудников выше интересов акционеров!» Еще жив предрассудок, что главные решения в бизнесе остаются за инвесторами. Но такая модель не прокатывает с креативным персоналом. Своими достижениями Yahoo! обязана не инвесторам, а разработчикам ПО. И если им не нравится культура Microsoft, то не быть компаниям вместе. Не судьба.

BLOG: O'Reilly Radar
<http://radar.oreilly.com>

На кожаном троне

текст: **Дмитрий Черников**

«Возможно, это действительно бизнес для лентяев, мечта Роберта Кийосаки. Однако у меня большие планы на Москву, и лениться пока некогда», — говорит 25-летний **Александр Брускин** о своем детище. Еще пару лет назад Александр убирал туалеты в McDonald's на Рязанском проспекте — он целеустремленно шел к позиции старшего смены ресторана. И добился своего. Однако удовлетворенность быстро сменилась унынием: на элементарные радости жизни вроде ресторанов и клубов денег по-прежнему не хватало. Тогда Брускин принялся думать о создании собственного бизнеса. Не авантюрного по природе Александра сразу заинтересовал вендинг как одно из наиболее доходных и надежных вложений. Тут Александр вспомнил про массажные кресла, которые видел осенью 2006-го, когда отдыхал в Таиланде. Они были повсюду — в лобби отелей, в торговых центрах, в кинотеатрах. Туристы с удовольствием присаживались в кресло на несколько минут, чтобы получить сеанс массажа «на ходу».

Используя личные сбережения и заняв деньги у друзей, в апреле 2007 года Александр купил четыре китайских массажных кресла-автомата с купюро-приемниками за 250 тыс. руб. Родня была в шоке. «Ни один человек из моего круга знакомых и близких не верил в эту идею. Все крутили пальцем у виска», — вспоминает недавнее прошлое Брускин. Через пять месяцев у него было уже 16 «несушек золотых яиц», а сейчас — уже 44 кресла. Пропорционально этому рос и оборот. Нынешняя цена 10-минутного сеанса массажа — 100 руб. — установлена методом проб и ошибок. Ежемесячно каждое кресло приносит в среднем 12–14 тыс. руб. чистой прибыли в зависимости от месторасположения. Если кресло «зарабатывает» меньше 9 тыс. руб., Брускин не медлит и передислоцирует объект. Наиболее доходны подмосковные пансионаты и автомойки. Обычно Александр старается договориться с владельцем площадки о бесплатной аренде, позиционируя свои массажеры как дополнительный способ привлечения клиентов. Но иногда приходится и пла-

тить — от 2 тыс. до 6 тыс. руб. в месяц. Окупаемость каждого кресла — не более полутора, а доход Александра в прошлом месяце превысил 400 тыс. руб. «И это без особого напряжения. Вам не нужно решать проблемы с многочисленным персоналом, как в случае с кофейными аппаратами. Когда у меня уже было восемь кресел, я по-прежнему ходил на старую работу в McDonald's, а по вечерам снимал кассу и проверял функциональность машин», — рассказывает Александр.

Пока большую часть прибыли Брускин инвестирует в развитие. В ближайшее время он намерен довести армию своих агрегатов до 200–300 штук. Интерес к ним со стороны хозяев площадок велик. Пансионаты и санатории рассматривают кресла-массажеры как дополнительный сервис. Сейчас в компании всего два человека, включая самого Брускина, который не намерен серьезно увеличивать штат. Помогает автоматика: данные о числе клиентов и выручке каждого кресла приходят на сервер с помощью GSM-модема, специально раз-

план действий

- закупить большую партию автоматических массажных кресел
- расставить массажеры в местах скопления людей с достатком и свободным временем
- внедрить систему автоматического мониторинга и с ее помощью начать экспансию услуги



Александру Брускину (слева) хотелось бы командовать армией массажных агрегатов из 200–300 кресел

работанного одной петербургской компанией.

«Все оказалось легче, чем я думал, — признается Александр. — Кресла никто не крадет и не режет ножничком». У бизнеса Брускина есть только два врага: российский менталитет («На меня же будут глазеть, пока я буду расслабляться!») и уборщицы, которые выключают кресло из розетки, чтобы включить пылесос, а потом забывают воткнуть штепсель обратно. Но бывший уборщик туалетов не сомневается в победе над привычками сограждан и прежних коллег по цеху. □





ЛЕОНИД ФИРОС

лаборатория

ЛУЧШИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОДВОДИТ ИТОГИ ОЧЕРЕДНОГО РЕЙТИНГА РОССИЙСКИХ ДИРЕКТОРОВ. СОБСТВЕННИКИ КРУПНЫХ КОМПАНИЙ ВСЕ КАК ОДИН ОЗАБОТИЛИСЬ IPO. ЭПОХА МАРКЕТОЛОГОВ, СМЕНИВШИХ В СВОЕ ВРЕМЯ ПРОИЗВОДСТВЕННИКОВ, УХОДИТ. ИХ ПОДСИДЕЛ ТОП-МЕНЕДЖЕР НОВОГО ПОКОЛЕНИЯ, СПОСОБНЫЙ БЫСТРО ПРЕВРАТИТЬ КОМПАНИЮ В КОНФЕТКУ ДЛЯ ИНВЕСТОРА. СПРОС РОЖДАЕТ ПРЕДЛОЖЕНИЕ.

Золотые яйца

текст:

Владислав Коваленко

таблицы:

Светлана Горбачева

Россия-2007 — кладбище несостоявшихся IPO. С десяток топ-менеджеров, вошедших в нашу «золотую сотню» (Дмитрий Стрежнев из «Еврохима», Александр Арутюнов из ВАО «Интурист» и др.), зря настраивались на публичное размещение в минувшем году — финансовый кризис умерил аппетиты инвесторов.

Но желание капитализировать бизнес для владельца сродни наркотической зависимости. Обретя его однажды, избавиться от него непросто. Это значит, что IPO можно перенести, но вряд ли получится избежать. И дело здесь не просто в доступе к финансированию. Важно узнать, сколько на самом деле стоит дело твоей жизни. И чего стоят менеджеры, которые им управляют.

Минувший год был непростым с точки зрения стоимости компаний и того, в какой степени эта стоимость зависит от мастерства директора. Топ-менеджерам сырьевых компаний вряд ли имеет смысл обольщаться на свой счет: многократный рост капитализации практически не зависел от их воли. Но если разделить менеджеров по ключевым отраслям, то начинает складываться более понятная картина.

Наша шестерка победителей только на первый взгляд разношерстна: жесткий переговорщик Максим Волков из «Фосагро», талантливый «регулятор механизма» Новороссийского морского торгового порта Игорь Вилинов, ловкий коммерсант-брокер Салим Тарани и т. д. Однако нетрудно заметить, что они добились выдающихся результатов в предельно жестких условиях. Вилинов оказался первым портовым управленцем, сделавшим компанию публичной. Тарани ценой больших денег и взаимоотношений с коллегами и акционерами превратил Gallery из малозаметного рекламного агентства во второго игрока на рынке наружной рекламы. Йоханн Йонах из Райффайзенбанка взвалил на себя огромную ношу по объединению с машиной Импэксбанка. Трудно быть первым в гонке за капитализацией. Но капитализация стоит того.

с45

01

Генеральный директор агрохимического холдинга «Фосагро» Максим Волков известен своим умением «выжимать» максимальную цену из ключевых покупателей. **текст:** юлиана петрова

Регулятор цен



ДМИТРИЙ ЛЕКАРЬ

Репутацию агрохимического холдинга «Фосагро», производителя удобрений и монополиста рынка апатитового концентрата (сырья для выпуска удобрений), образцовой не назовешь. За ним уже много лет тянется скандальный «шлейф ЮКОСа», опальные бенефициары которого были совладельцами ОАО «Апатит», основного предприятия группы «Фосагро». Налоговые претензии, многолетние судебные тяжбы со своим потребителем, компанией «Акрон», конфликты с ФАС из-за цен на апатитовый концентрат являются привычной рабочей обстановкой для генерального директора управляющей компании «Фосагро» Максима Волкова.

Но трудности «Фосагро» не помеха. В 2007 году EBITDA у «Апатита» выросла с 19,3% до 28,4%, а у «Аммофоса», другого предприятия группы, подскочила с 13% до 31%. Произошло это главным образом благодаря ценовому витку на рынке удоб-

рений: за прошлый год фосфорные удобрения подорожали более чем вдвое.

Однако это не умаляет заслуг Максима Волкова. На рынке, где цены решают все, под управленческой эффективностью понимается прежде всего умение манипули-

Максим Волков

должность: **генеральный директор**

компания: **«Фосагро»**

отрасль: **сырье**

прирост капитализации

656%

ровать ценами. Молодой, энергичный руководитель, выходец из консалтинговой компании Arthur Andersen (Волков работал здесь ведущим менеджером отдела финансового оздоровления и антикризисного управления), это искусство отлично освоил. Прошлым летом он добился 14-процентного увеличения отпускных цен на апатитовый концентрат для «Акрона», взяв противника, что называется, измором.

Более того, менеджмент «Фосагро» во главе с Волковым активно использует креативные комбинации. Например, ФАС предписала продавать концентрат не только по долгосрочным контрактам, но и через биржевые торги. И «Фосагро» в декабре 2007 года выпустил на торги небольшой объем концентрата, через «своих» участников торгов искусственно создал спрос. В результате биржевые цены значительно превысили условия по долгосрочным контрактам. Теперь команда Волкова использует биржевые цены как дополнительный козырь в переговорах с ФАС по ценам для крупнейших потребителей-контрактников. □

Топ-5 самых эффективных топ-менеджеров: сырье

№	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	РУКОВОДИТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ	КОМПАНИЯ	ПРИРОСТ КАПИТАЛИЗАЦИИ ЗА ГОД, %
1	1	МАКСИМ ВОЛКОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ФОСАГРО	656
2	3	ВЛАДИСЛАВ БАУМГЕРТНЕР	ПРЕЗИДЕНТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	УРАЛКАЛИЙ	342
3	4	ДМИТРИЙ СТРЕЖНЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЕВРОХИМ	335
4	17	МАКСИМ ГУБИЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛОИНВЕСТ	89
5	25	ВЛАДИМИР МАРКИН	ПРЕЗИДЕНТ	ОБЪЕДИНЕННАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	75

02

Директор НМТП Игорь Вилинов в прошлом году первым в отрасли отважился разместить акции на бирже. Ему предстоит доказать, что инвесторы не зря потратили деньги. **текст:** иван марчук

Первый заплыв



Игорь Вилинов

должность: **генеральный директор**
компания: **Новороссийский морской торговый порт**
отрасль: **промышленность, строительство и транспорт**

прирост капитализации

431%

му, что нефтеперевалка — основной источник дохода НМТП — во второй половине 2007 года упала на 5%. Еще одна проблема — законодательство, которое определяет квоту на транспортировку нефти через турецкие проливы. Порт эту квоту выбирает практически полностью.

Игорь Вилинов, начавший свою карьеру в НМТП еще в 1996 году в должности директора по экономике, об этих проблемах знает. За последний год компания сделала сразу несколько приобретений на другом море — Балтийском, купив 50% акций ЗАО «Ломоносовский грузовой терминал» и 100% акций ОАО «Балтийская стивидорная компания», а в самом Новороссийске начала развивать лесной и зерновой терминалы. «Порт явно ищет другие каналы сбыта для продолжения роста. Впрочем, все эти проекты имеют долгосрочный характер. В ближайшее время вариант увеличения прибыли у НМТП только один — дальнейшее повышение тарифов на нефтеперевалку», — считает Шаго. □

Главное достижение Игоря Вилинова в прошлом году — более чем удачное IPO Новороссийского морского торгового порта (НМТП). Почти 20% акций компании было продано по \$0,256 за штуку: это верхняя граница диапазона. Инвесторы оценили НМТП примерно в \$5 млрд (десять годовых выручек порта).

Вилинов выбрал правильный момент. Грузооборот порта в последние годы растет быстро: с 260 млн тонн в 2001 году он поднялся до 451 млн тонн в 2007-м, а сами порты попали под пристальное наблюдение государства, которое решило давать им налоговые поблажки, создавая на их территории особые экономические зоны. «Сейчас НМТП придется приложить огромные усилия, чтобы оправдать ожидания инвесторов», — говорит директор исследовательского агентства InfraNews Алексей Безборов. Первые результаты, впрочем, обнадеживающими назвать нельзя. По итогам

2007 года EBITDA компании составила \$228 млн, хотя запланировано было \$240 млн. «Компания держится за счет постоянного увеличения тарифов», — утверждает аналитик „Ингосстрах-инвестиции“ Евгений Шаго. — Но такая политика уже привела к то-

Топ-5 самых эффективных топ-менеджеров: промышленность, строительство и транспорт

№	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	РУКОВОДИТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ	КОМПАНИЯ	ПРИРОСТ КАПИТАЛИЗАЦИИ ЗА ГОД, %
1	2	ИГОРЬ ВИЛИНОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ	431
2	7	ЕВГЕНИЙ АМБРОСОВ	ПРЕЗИДЕНТ	ТРАНСПОРТНАЯ ГРУППА FESCO	197
3	8	АЛЕКСАНДР МЕДВЕДЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МУРМАНСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	195
4	13	МИХАИЛ СКОРОХОД	ПРЕЗИДЕНТ	ЕВРОЦЕМЕНТ	124
5	19	АЛЕКСАНДР МИГУНОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПРИМОРСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	87

03

Генеральный директор ООО «СП Бизнес кар» Алексей Терещенко создал крупнейшего монодилера. Теперь его задача — не растерять позиции.

текст: татьяна комарова

Двойное исключение



Алексей Терещенко

должность: **генеральный директор**

компания: **«СП Бизнес кар»**

отрасль: **потребительские товары**

прирост капитализации

309%

мешает ей активно развиваться. 2007 год оказался особо бурным — компания начала экспансию в регионы, запустила крупный торгово-технический комплекс в Москве, создала подразделение по продажам автомобилей с пробегом.

Правда, по динамике компания отстает от рынка — продажи иномарок в России в 2007 году в натуральном выражении выросли на 60%, а у «Бизнес кар» — на 38%. Выручке компании это не повредило, но со временем уникальное положение может выйти боком. «В будущем им угрожает кит, пока, правда, китенок — Inchcare, который специализируется на продажах Toyota и делает ставку на этот бренд», — полагает Пономарев. Inchcare, крупный международный публичный холдинг, который недавно вышел на российский рынок, вполне может потеснить «Бизнес кар», на который сейчас приходится около четверти российских продаж Toyota. Борьба будет интересной и тем, что Toyota обычно поддерживает Inchcare, в котором ей принадлежат 5% акций, на новых рынках. □

Алексей Терещенко возглавляет компанию «Бизнес кар» с момента ее создания в 1989 году. Она появилась в рамках программы русско-японского экономического сотрудничества как структура по прокату автомобилей. 58% предприятия принадлежали Министерству внешнеэкономических связей, 42% — компании Toyota. В 1990-е «Бизнес кар» начал импортировать японские автомобили, и даже в те смутные годы Терещенко, бывший главный инженер автобазы Министерства Внешнеэкономических связей, не стремился к сверхприбылям, выстраивая прозрачный и стабильный бизнес. В результате к 1997 году Toyota увеличила свою долю в предприятии до 92%. Тогда же Терещенко достались 5% компании. Это уникальный случай: ранее Toyota никогда не «отдавала» долей в «дочках». Японцы не прогадали — сейчас «Бизнес кар» лидирует по финансовым показателям среди всех «дочек» Toyota в мире. «Алексей очень любит свое дело, и это по нему видно», — рас-

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

Терещенко любит не только дилерский бизнес, но и сами автомобили Toyota. «Бизнес кар» — уникальная компания: все крупные дилеры стремятся увеличить количество брендов, а «Бизнес кар» продолжает продавать только Toyota. Но это не

Топ-5 самых эффективных топ-менеджеров: потребительские товары

№	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	РУКОВОДИТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ	КОМПАНИЯ	ПРИРОСТ КАПИТАЛИЗАЦИИ ЗА ГОД, %
1	5	АЛЕКСЕЙ ТЕРЕЩЕНКО	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	СП БИЗНЕС КАР	309
2	6	МЭТТ ДОННЕЛЛИ	ПРЕЗИДЕНТ	РОЛЬФ	215
3	9	АНДРЕЙ ПАВЛОВИЧ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	НЬЮ-ЙОРК МОТОРС — МОСКВА	189
4	18	ТОНИ МАЙЕР	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН	89
5	23	ГЕННАДИЙ РЯДНОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ТАГАЗ	78

04

Константин Солодухин сам себе вырастил конкурента. В январе 2008 года он возглавил «Ростелеком» и теперь соперничает с бывшим работодателем — компанией МТТ. **текст:** нина данилина

Подъем с переворотом



КИРИЛЛ ТУЛИН

Константин Солодухин

должность: **генеральный директор**
компания: **«Межрегиональный транзит-телеком»** (с конца декабря 2007 года гендиректор «Ростелекома»)

отрасль: **технологии**
и **телекоммуникации**

прирост капитализации

156%

«Человек харизматичный, сильный, профессионал», — отзывается о бывшем коллеге **Игорь Заболотный**, и. о. генерального директора ОАО МТТ. **Виталий Сли-зень**, генеральный директор компании «Синтерра», также щедр на похвалы: «Константин готов жертвовать своим личным временем, эмоциями и нервами во имя интересов компании».

Аналитики полагают, что под предводительством Солодухина «Ростелеком» начнет борьбу за корпоративный сегмент и постарается не допустить резкого падения своей доли на рынке дальней связи. Доля «Ростелекома» на рынке междугородных и международных звонков, который оценивается в \$3–3,5 млрд, составляет 62%. В то же время МТТ к 2010–2012 годам намеревается контролировать 20% рынка. Борьба между компаниями развернется нешуточная. Ведь экс-главе МТТ как никому другому известны сильные и слабые стороны своего детища. □

В прошлом году компания «Межрегиональный транзит телеком» (МТТ) под руководством Константина Солодухина совершила мощный прорыв на рынке междугородней и международной связи для частных лиц. В 2005 году МТТ фактически с нуля начала предоставлять услуги дальней связи, в 2006-м отвоевала 4% рынка, а по итогам 2007-го заняла уже 7% рынка в денежном выражении (по Москве этот показатель составляет 17%).

Константин Солодухин стоял у руля в МТТ в общей сложности три года, но в конце концов решился на неожиданный поворот в своей карьере. В конце декабря 2007-го он возглавил конкурирующую с МТТ структуру — «Ростелеком». «В „Ростелекоме“ более широкие масштабы деятельности, задачи более разноплановые», — объяснил он свой переход.

Интрига в том, что и МТТ, и «Ростелеком» отчаянно борются за один сегмент рынка — междугороднюю и международную связь для частных лиц. «Раньше „Ро-

стелеком“ не воспринимал МТТ как серьезного конкурента на рынке дальней связи, но в 2007 году стал предпринимать активные ответные шаги», — замечает Солодухин. Одним из таких решительных шагов, по-видимому, явилось и приглашение гендиректора из конкурирующей компании.

Топ-5 самых эффективных топ-менеджеров: технологии и телекоммуникации

№	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	РУКОВОДИТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ	КОМПАНИЯ	ПРИРОСТ КАПИТАЛИЗАЦИИ ЗА ГОД, %
1	10	КОНСТАНТИН СОЛОДУХИН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНЗИТТЕЛЕКОМ	156
2	11	АЛЕКСАНДР ИЗОСИМОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ВЫМПЕЛКОМ	144
3	15	ЖАН-ПЬЕР ВАНДРОММ	ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ	ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ	99
4	16	СЕРГЕЙ СОЛДАТЕНКОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МЕГАФОН	98
5	29	ВИТАЛИЙ СЛИЗЕНЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	СИНТЕРРА	75

05

Глава Райффайзенбанка Йоханн Йонах показал в прошлом году отличные результаты. Но пока еще не сделал свою компанию лидером банковской розницы. **текст:** иван марчук

Сорванный банк



ДМИТРИЙ ДУХАНИН

Йоханн Йонах

должность: **председатель правления**

компания: **Райффайзенбанк**

отрасль: **финансы**

прирост капитализации

127%

ным клиентам 210 млрд руб., что на 54% больше, чем в 2006-м. Кредитный же портфель для частных клиентов хотя и вырос более чем в два раза, однако его размер составил всего 77,3 млрд руб. Получается, что в общем объеме кредитов физлица занимают чуть больше 25%. «Банк мог бы показать значительно лучшие результаты, если бы не технические сложности интеграции с Импэксбанком», — утверждает аналитик ИК «Метрополь» **Марк Рубинштейн**. Действительно, несмотря на то что юридическая интеграция завершилась, многие услуги, предоставляемые Райффайзенбанком, пока невозможно получить в бывших отделениях Импэксбанка.

Аналитики предполагают, что на создание единой информационной системы и переобучение персонала у банка может уйти до двух лет. Так что Йоханн Йонах сделал хороший ход, но теперь ему предстоит разобраться с огромным количеством технических сложностей, чтобы получить ощутимые результаты в сегменте кредитования физлиц. □

Австриец Йоханн Йонах возглавил Райффайзенбанк (российская «дочка» австрийского Raiffeisen Zentralbank) в самом начале 2006 года. Председатель правления головного офиса **Герберт Степич** тогда четко сформулировал его основную задачу: «Начать реализацию стратегических планов в сегменте обслуживания частных клиентов». В 2007-м Йонах сделал огромный шаг для достижения этой цели. В ноябре была закрыта сделка по покупке за \$550 млн Импэксбанка, обладающего филиальной сетью из 200 отделений. В результате Райффайзенбанк стал крупнейшим иностранным банком в России и вышел на седьмое место по размерам активов среди всех отечественных банков. «Эта сделка стала этапной для России, показав, что международные финансовые структуры готовы к крупным инвестициям в банковский сектор России», — уверена аналитик агентства Standard & Poor's **Екатерина Трофимова**.

Однако интегрировать два банка в один оказалось значительно сложнее, чем рас-

считывало руководство «Райффайзена». «Если оценивать результаты банка за прошлый год, то в области корпоративного кредитования они традиционно прекрасные, а розница по-прежнему является отстающим сегментом», — говорит аналитик компании «Брокеркредитсервис» **Денис Мухин**. Действительно, в прошлом году Райффайзенбанк выдал корпоратив-

Топ-5 самых эффективных топ-менеджеров: финансы

№	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	РУКОВОДИТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ	КОМПАНИЯ	ПРИРОСТ КАПИТАЛИЗАЦИИ ЗА ГОД, %
1	12	ЙОХАНН ЙОНАХ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	РАЙФФАЙЗЕНБАНК	127
2	14	МИШЕЛЬ ПЕРИРЕН	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	МДМ-БАНК	101
3	22	АЛЕКСАНДР ЛЕВКОВСКИЙ	ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ПРОМСВЯЗЬБАНК	84
4	28	ДМИТРИЙ РАКОВЩИК	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	РЕСО-ГАРАНТИЯ	75
5	32	МАРК ТИМОТИ РОБИНСОН	ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	СИТИБАНК	69

06

Канадский менеджер Салим Тарани зажег на небосклоне российской наружной рекламы яркую звезду — компанию Gallery. Но удержать ее в руках не смог.

ТЕКСТ: владислав коваленко

Канадский гамбит



ГРИГОРИЙ СОБЕЧЕНКО

Салим Тарани

должность: **генеральный директор**
(покинул компанию в январе 2008-го)

компания: **Gallery**

отрасль: **потребительские услуги**

прирост капитализации

86%

с финансовыми документами и работа с людьми — немного разные вещи».

По мнению Березкина, Салиму Тарани не удалось выстроить человеческие отношения не только с другими игроками рынка, но и внутри группы Gallery: «Атмосфера, царившая внутри компании, была не очень продуктивной. Уход Тарани, насколько я знаю, сопровождался серьезным конфликтом топ-менеджмента».

Что ж, лес рубят — щепки летят. Очевидно, на таких оборотах Тарани некогда было вникать в психологические тонкости работы на российском рынке. Однако щепки полетели в самого лесоруба. Долги компании к концу 2007 года достигли критической отметки в семь EBITDA (\$282 млн). К тому же Тарани не смог уберечь от сноса 2,5 тыс. рекламных конструкций на МКАД, которые купила Gallery вместе с «Вестдиа медиа» за \$60 млн. «Это повод для серьезных разговоров на уровне топ-менеджмента», — считает Андрей Березкин. Разговор состоялся. И закончился грустно. □

«Я пришел в Gallery в феврале 2005 года. Может быть, даже 14-го», — шутил Тарани в разговоре с корреспондентом **СФ** полгода назад. До двухлетнего стажа в компании канадский менеджер не дотянул буквально пару недель. В январе 2008-го Салим Тарани покинул Gallery. Сделай он это на пару месяцев раньше, не попал бы в наш рейтинг. Но не сделал.

И хорошо. Потому что номинировать Тарани есть за что. На посту генерального директора Gallery бывший финдиректор крупнейшего в России игрока наружной рекламы News Outdoor обратился в талантливый финансовый сводник. С одной стороны, он привлек в Gallery \$300 млн от именитых западных инвестфондов (BVCP, Morgan Stanley, EBPP). С другой — поставил на конвейер скупку мелких outdoor-операторов (главным образом на заемные средства), увеличив долю рынка с 3,9% в конце 2005 года до 11,2% в первом полугодии 2007-го. Правда, за удовольствие называться игроком номер два акционеры Gallery (один из них —

Анатолий Мостовой) заплатили контролем над своим детищем: в руках фондов оказалось 74,5% акций Gallery.

«Как бывший финансовый директор он продолжал активно работать, провел огромное количество сделок», — говорит **Андрей Березкин**, генеральный директор консалтингового агентства „Эспар-аналитик“. — Но практика показала, что работа

Топ 5 самых эффективных топ-менеджеров: потребительские услуги

№	МЕСТО В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	РУКОВОДИТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ	КОМПАНИЯ	ПРИРОСТ КАПИТАЛИЗАЦИИ ЗА ГОД, %
1	21	САЛИМ АБДУЛТАРАНИ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	GALLERY	86
2	38	АЛЕКСАНДР АРУТЮНОВ	ПРЕЗИДЕНТ	ВАО «ИНТУРИСТ»	59
3	43	ПЕР КАУФМАН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ИКЕА МОС	45
4	51	МАКСИМ ЕНТЯКОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ДЕТСКИЙ МИР	34
5	57	ОЛЬГА ШЕЛУДЧЕНКО	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	РИГЛА	27

100 самых эффективных топ-менеджеров России

№ п/п	руководитель	должность	компания	отрасль	капитализация			способ оценки	достижения
					на 01.2007 млрд руб.	на 12.2007 млрд руб.	прирост за год, %		
1	МАКСИМ ВОЛКОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ФОСАГРО	СЫРЬЕ	31,0	235,0	656	ЭКСПЕРТНАЯ	ПРОТИВОСТОЯЛ РОСИМУЩЕСТВУ, ПЫТАЮЩЕМУ ОТСУДИТЬ 20% АКЦИЙ ВХОДЯЩЕГО В «ФОСАГРО» «АПАТИТА». ДОБИЛСЯ ЦЕНОВОГО КОМПРОМИССА В БОРЬБЕ С ПОТРЕБИТЕЛЯМИ УДОБРЕНИЙ
2	ИГОРЬ ВИЛИНОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	22,0	118,0	431	ЭКСПЕРТНАЯ	ПРИВЛЕК ЕВРООБЛИГАЦИИ НА \$300 МЛН ПОД НИЗКУЮ СТАВКУ (7%). НМТП СТАЛ ПЕРВЫМ РОССИЙСКИМ ПОРТОМ, ВЫШЕДШЕМ НА IPO
3	ВЛАДИСЛАВ БАУМГЕРТНЕР	ПРЕЗИДЕНТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	УРАЛКАЛИЙ	СЫРЬЕ	86,0	380,0	342	РЫНОЧНАЯ	ЛИКВИДАЦИЯ АВАРИИ НА РУДНИКЕ ОСЕНЬЮ 2006-ГО. КОНТРАКТЫ О ПОСТАВКАХ УДОБРЕНИЙ С КИТАЕМ И ИНДИЕЙ. ПЕРВЫЙ РОССИЙСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ УДОБРЕНИЙ, ВЫШЕДШИЙ НА IPO
4	ДМИТРИЙ СТРЕЖНЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЕВРОХИМ	СЫРЬЕ	219,0	952,3	335	ЭКСПЕРТНАЯ	ПОДГОТОВКА КОМПАНИИ К IPO. РАЗРАБОТКА СТРАТЕГИИ ДО 2015 ГОДА С ЦЕЛЬЮ ПОВЫШЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ ДО \$10 МЛРД. СТАЛ ПЕРВЫМ МЕНЕДЖЕРОМ-СОВЛАДЕЛЬЦЕМ «ЕВРОХИМА» (5%)
5	АЛЕКСЕЙ ТЕРЕЩЕНКО	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	СП БИЗНЕС КАР	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	6,4	26,1	309	ЭКСПЕРТНАЯ	РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ. ОТКРЫТИЕ ЕЩЕ ОДНОГО КРУПНОГО ДИЛЕРСКОГО ЦЕНТРА В МОСКВЕ. КОМПАНИЯ ПРИСТУПИЛА К ВЫДАЧЕ КРЕДИТОВ ТОЙОТА БАНКА
6	МЭТТ ДОННЕЛЛИ*	ПРЕЗИДЕНТ	РОЛЬФ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	22,1	69,8	215	ЭКСПЕРТНАЯ	ПОЛУЧИЛ КОНТРАКТЫ НА ДИСТРИБУЦИЮ НЕСКОЛЬКИХ КИТАЙСКИХ АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ. ЗАПУСТИЛ ПРОЕКТ BLUE FISH (ТОРГОВЛЯ ПОДДЕРЖАННЫМИ АВТОМОБИЛЯМИ)
7	ЕВГЕНИЙ АМБРОСОВ	ПРЕЗИДЕНТ	ТРАНСПОРТНАЯ ГРУППА FESCO	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	21,6	64,0	197	ЭКСПЕРТНАЯ	ПРЕОБРАЗОВАЛ МОРСКОГО ПЕРЕВОЗЧИКА (ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫЙ МОРСКОЙ ПОРТ) В ДИВЕРСИФИЦИРОВАННУЮ КОМПАНИЮ, ОБЕСПЕЧИВАЮЩУЮ ТАКЖЕ И СУХОПУТНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ
8	АЛЕКСАНДР МЕДВЕДЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МУРМАНСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	10,3	20,2	195	ЭКСПЕРТНАЯ	СОВЕРШЕНСТВОВАНИЕ КОРПОРАТИВНОЙ СТРУКТУРЫ ПАРОХОДСТВА. РАСШИРЕНИЕ ПАРКА СОБСТВЕННЫХ И УПРАВЛЯЕМЫХ СУДОВ
9	АНДРЕЙ ПАВЛОВИЧ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	НЬЮ-ЙОРК МОТОРС — МОСКВА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	4,0	11,7	189	ЭКСПЕРТНАЯ	ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В ЗАКУПКУ АВТОМОБИЛЕЙ FORD ПОЗВОЛЯЮТ ПОСТОЯННО ПОДДЕРЖИВАТЬ АССОРТИМЕНТ. КОМПАНИЯ ПРИЗНАНА МИРОВЫМ ЛИДЕРОМ ПО ПРОДАЖЕ МАРКИ
10	КОНСТАНТИН СОЛОДУХИН*	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНЗИТ-ТЕЛЕКОМ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	34,7	88,8	156	ЭКСПЕРТНАЯ	С ЛИБЕРАЛИЗАЦИЕЙ УСЛУГ ДАЛЬНОЙ СВЯЗИ В НАЧАЛЕ 2006 ГОДА СМОГ ОБЕСПЕЧИТЬ КОМПАНИЮ ДОЛЮ РЫНКА В 11%. В САМОМ КОНЦЕ 2007-ГО ВОЗГЛАВИЛ ПРЯМОГО КОНКУРЕНТА МТТ — «РОСТЕЛЕКОМ»
11	АЛЕКСАНДР ИЗОСИМОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ВЫМПЕЛКОМ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	426,5	1 041,5	144	РЫНОЧНАЯ	СОКРАЩЕНИЕ ИЗДЕРЖЕК. РАСШИРЕНИЕ ГЕОГРАФИИ ПРИСУТСТВИЯ КОМПАНИИ ПУТЕМ ПРИОБРЕТЕНИЯ РЕГИОНАЛЬНЫХ СОТОВЫХ ОПЕРАТОРОВ
12	ЙОХАНН ЙОНАХ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	РАЙФФАЙЗЕН-БАНК	ФИНАНСЫ	48,2	109,6	127	ЭКСПЕРТНАЯ	ЗАПУСТИЛ ПРОЦЕСС ЮРИДИЧЕСКОГО ПРИСОЕДИНЕНИЯ ИМПЭКС-БАНКА. КОНСЕРВАТИВНАЯ ПОЛИТИКА В РОЗНИЦЕ ОБЕСПЕЧИВАЕТ ОДИН ИЗ САМЫХ НИЗКИХ НА РЫНКЕ ОБЪЕМОВ НЕВОЗВРАТА
13	МИХАИЛ СКОРОХОД	ПРЕЗИДЕНТ	ЕВРОЦЕМЕНТ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	93,2	208,6	124	ЭКСПЕРТНАЯ	ЗАПУСК ИНВЕСТИПРОГРАММЫ СТОИМОСТЬЮ 165 МЛРД РУБ., ПО ИТОГАМ КОТОРОЙ ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ МОЩНОСТИ «ЕВРОЦЕМЕНТА» ДОЛЖНЫ ВЫРАСТИ ВДВОЕ
14	МИШЕЛЬ ПЕРИЕН	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	МДМ-БАНК	ФИНАНСЫ	44,8	89,9	101	ЭКСПЕРТНАЯ	ФОРМИРОВАНИЕ НОВОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КОМАНДЫ. УСИЛЕНИЕ РОЗНИЧНОГО НАПРАВЛЕНИЯ ЗА СЧЕТ РАСШИРЕНИЯ ПРОДУКТОВОЙ ЛИНЕЙКИ. ПРИВЛЕК В КАПИТАЛ ИНОСТРАННОГО ИНВЕСТОРА — КОРПОРАЦИЮ IFC
15	ЖАН-ПЬЕР ВАНДРОММ	ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ	ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	50,2	99,9	99	РЫНОЧНАЯ	АГРЕССИВНЫЙ ЗАПУСК КОММЕРЧЕСКОЙ ЭКСПЛУАТАЦИИ СЕТИ WI-FI. ЗАПУСК ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВОЙ УСЛУГИ — WI-FI-ТЕЛЕФОНИИ. СТРОИТЕЛЬСТВО СЕТИ ШИРОКОПОЛОСНОГО ДОСТУПА В РЕГИОНАХ
16	СЕРГЕЙ СОЛДАТЕНКОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МЕГАФОН	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	296,3	587,6	98	ЭКСПЕРТНАЯ	ОБЕСПЕЧИЛ ПОЛУЧЕНИЕ ЛИЦЕНЗИИ НА ОКАЗАНИЕ УСЛУГ СВЯЗИ В ФОРМАТЕ 3G И ПЕРВЫМ ИЗ СОТОВИКОВ «БОЛЬШОЙ ТРОЙКИ» ЗАПУСТИЛ ЭТУ СЕТЬ В ЭКСПЛУАТАЦИЮ
17	МАКСИМ ГУБИЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МЕТАЛЛОИНВЕСТ	СЫРЬЕ	202,7	383,3	89	ЭКСПЕРТНАЯ	ВЫГОДНАЯ СДЕЛКА ПО ПОКУПКЕ «МАКСИ-ГРУПП». ПОДПИСАНИЕ САМОГО ДОЛГОСРОЧНОГО ЗА ВСЕ ВРЕМЯ СУЩЕСТВОВАНИЯ ХОЛДИНГА КОНТРАКТА (ПЯТЬ ЛЕТ) НА ПОСТАВКУ СЫРЬЯ ARCELOR MITTAL
18	ТОНИ МАЙЕР	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	74,9	141,5	89	РЫНОЧНАЯ	СУМЕЛ СОХРАНИТЬ ПРИБЫЛЬНОСТЬ КОМПАНИИ НЕСМОТРА НА РЕЗКИЙ РОСТ ЦЕН НА СЫРОЕ МОЛОКО. КОНСОЛИДИРОВАЛ МОЛОЧНЫЕ АКТИВЫ. НАЧАЛ АКТИВНО РАЗВИВАТЬ СЕГМЕНТ ДЕТСКОГО ПИТАНИЯ
19	АЛЕКСАНДР МИГУНОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПРИМОРСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	3,1	5,9	87	ЭКСПЕРТНАЯ	АКТИВНОЕ РАСШИРЕНИЕ И ОБНОВЛЕНИЕ ПАРКА СУДОВ. ЗАКЛЮЧИЛ ДОЛГОСРОЧНЫЙ КОНТРАКТ С «САХАЛИН ЭНЕРДЖИ» НА ПЕРЕВОЗКУ НЕФТИ С ДАЛЬНЕВОСТОЧНЫХ ШЕЛЬФОВ
20	ПЕТР СИНЬШИНОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ТРАНСМАШ-ХОЛДИНГ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	35,0	65,0	86	ЭКСПЕРТНАЯ	ПОБЕДА В КОНКУРСЕ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ УКРАИНСКОГО «ЛУГАНСК-ТЕПЛОВОЗА», ПОСТАВЩИКА РЖД. РЕОРГАНИЗАЦИЯ ЮРИДИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ ХОЛДИНГА
21	САЛИМ ТАРАНИ*	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	GALLERY	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	4,9	9,1	86	ЭКСПЕРТНАЯ	ПРИВЛЕК ПОРТФЕЛЬНЫХ ИНВЕСТОРОВ. ВЕЛ АКТИВНУЮ СКУПКУ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЕКЛАМНЫХ АГЕНТСТВ. РЕОРГАНИЗОВАЛ УПРАВЛЕНЧЕСКУЮ СТРУКТУРУ GALLERY
22	АЛЕКСАНДР ЛЕВКОВСКИЙ	ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ПРОМСВЯЗЬБАНК	ФИНАНСЫ	43,2	79,5	84	ЭКСПЕРТНАЯ	ДИВЕРСИФИКАЦИЯ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ ЗА СЧЕТ БОЛЕЕ АКТИВНОЙ РАБОТЫ С РОЗНИЧНЫМИ ЗАЕМЩИКАМИ. РЕФОРМА СТРУКТУРЫ СОБСТВЕННОСТИ БАНКА
23	ГЕННАДИЙ РЯДНОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ТАГАЗ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	11,8	21,0	78	ЭКСПЕРТНАЯ	СУМЕЛ УБЕДИТЬ КОРЕЙСКИХ ПАРТНЕРОВ (HYUNDAI) В НЕОБХОДИМОСТИ УВЕЛИЧЕНИЯ ОБЪЕМОВ ПРОИЗВОДСТВА В РОССИИ
24	АЛЕКСАНДР СОЛДАТОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	РАЗГУЛЯЙ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	11,0	19,4	76	РЫНОЧНАЯ	АКЦЕНТ НА ПРОИЗВОДСТВО НАИБОЛЕЕ РЕНТАБЕЛЬНЫХ ВИДОВ ПРОДУКЦИИ (КРУПА, СВЕКЛОВИЧНЫЙ САХАР), РАЗВИТИЕ СОБСТВЕННОЙ СЫРЬЕВОЙ БАЗЫ. ВНЕДРЕНА СИСТЕМА КЛЮЧЕВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ КР
25	ВЛАДИМИР МАРКИН	ПРЕЗИДЕНТ	ОБЪЕДИНЕННАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	СЫРЬЕ	184,6	323,5	75	ЭКСПЕРТНАЯ	КОНТРАКТ С NORD STREAM НА ПОСТАВКУ ТРУБ ДЛЯ СЕВЕРО-ЕВРОПЕЙСКОГО ГАЗОПРОВОДА (ОКОЛО \$600 МЛН). НЕЗАВИСИМОСТЬ ОТ ПОСТАВЩИКОВ СЫРЬЯ (ПОКУПКА УГОЛЬНОГО МЕСТОРОЖДЕНИЯ)
26	ПАВЕЛ ХОДОРОВСКИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	СЫРЬЕ	36,0	62,8	75	ЭКСПЕРТНАЯ	РЕОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ И ЮРИДИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ (ПРИСОЕДИНЕНИЕ ОАО «КОНГОР-ХРОМ»). ИНВЕСТИЦИИ В ПЕРЕОБОРУДОВАНИЕ В ОБЪЕМЕ 800 МЛН РУБ.
27	АРТУР МАРКАРЯН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ГЛАВСТРОЙ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	22,6	39,6	75	РЫНОЧНАЯ	ВЫИГРАЛ АУКЦИОН НА УЧАСТОК ПЛОЩАДЬЮ 269 ГА В ЛЕНОБЛАСТИ (ПОБЕДА ОБОШЛАСЬ В 7 МЛРД РУБ.). ВЕДЕТ ПЕРЕГОВОРЫ С РЕГИОНАЛЬНЫМИ АДМИНИСТРАЦИЯМИ О НОВЫХ ПРОЕКТАХ
28	ДМИТРИЙ РАКОВЩИК	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	РЕСО-ГАРАНТИЯ	ФИНАНСЫ	22,4	39,2	75	ЭКСПЕРТНАЯ	НЕТ ДАННЫХ

№ п/п	РУКОВОДИТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	КАПИТАЛИЗАЦИЯ			СПОСОБ ОЦЕНКИ	ДОСТИЖЕНИЯ
					НА 01.2007 МЛРД РУБ.	НА 12.2007 МЛРД РУБ.	ПРИРОСТ ЗА ГОД, %		
29	ВИТАЛИЙ СЛИЗЕНЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	СИНТЕРРА	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	8,3	14,5	75	ЭКСПЕРТНАЯ	КОНТРАКТ НА ВЫПОЛНЕНИЕ РАБОТ ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ ИНТЕРНЕТ-СЕТЕЙ ДЛЯ РЯДА ЭНЕРГЕТИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ. ПОЛУЧЕНЫ РАДИОЧАСТОТЫ ДЛЯ СЕТЕЙ БЕСПРОВОДНОГО ДОСТУПА WIMAX В 126 ГОРОДАХ
30	АНДРЕЙ АНАНЬИН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПАВА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	0,9	1,6	75	ЭКСПЕРТНАЯ	МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ МОЩНОСТЕЙ. РАСШИРЕНИЕ ГЕОГРАФИИ СБЫТА И РЕФОРМА СБЫТОВОЙ ПОЛИТИКИ. СНИЖЕНИЕ ЗАТРАТ НА 30%
31	ВАЛЕРИЙ ТАРБЕЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЭЙ ДЖИ СИ БОРСКИЙ СТЕКОЛЬНЫЙ ЗАВОД	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	5,2	9,0	72	РЫНОЧНАЯ	ПОДПИСАНИЕ КОНТРАКТА НА ПОСТАВКУ СТЕКОЛ ДЛЯ TOYOTA SAMRY. СТРОИТЕЛЬСТВО ПОД ПЕТЕРБУРГОМ ЗАВОДА, НА КОТОРОМ БОРСКОЕ СТЕКЛО ДОРАБАТЫВАЕТСЯ ПОД ТРЕБОВАНИЯ НОВОГО КЛИЕНТА
32	МАРК ТИМОТИ РОБИНСОН	ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	СИТИБАНК	ФИНАНСЫ	23,0	38,7	69	ЭКСПЕРТНАЯ	АКЦЕНТ НА РОЗНИЧНЫЕ УСЛУГИ, ОСОБЕННО ПРОДАЖУ ПАЕВ УК. ПО НЕКОТОРЫМ ДАННЫМ, КОМПАНИЯ ЗАРАБАТЫВАЕТ НА ПАЯХ НЕ МЕНЕЕ \$100 МЛН В ГОД
33	ЛЕОНИД МЕЛАМЕД	ПРЕЗИДЕНТ	МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	449,6	743,1	65	РЫНОЧНАЯ	НОВАЯ ДИВИДЕНДНАЯ ПОЛИТИКА — НЕ МЕНЕЕ 50% ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ ЕЖЕГОДНО ОТЧИСЛЯТЬ АКЦИОНЕРАМ. ОТКАЗ ОТ ПЕРИОДИЧЕСКОГО ЗАПУСКА НОВЫХ ТАРИФОВ
34	ДМИТРИЙ ЛЕВИН	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	РУССКИЙ СТАНДАРТ	ФИНАНСЫ	49,3	81,6	65	ЭКСПЕРТНАЯ	КУРС НА СНИЖЕНИЕ ЗАВИСИМОСТИ ОТ ВНЕШНИХ ЗАЙМОВ ПУТЕМ ДИВЕРСИФИКАЦИИ ИСТОЧНИКОВ ФИНАНСИРОВАНИЯ: РАСШИРЕНИЕ ЛИНЕЙКИ ВКЛАДОВ, СЕКЬЮРИТИЗАЦИЯ КРЕДИТНОГО ПОРТФЕЛЯ
35	ВЛАДИМИР НАСТИЧ	ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	НОВОЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	СЫРЬЕ	374,1	612,5	64	РЫНОЧНАЯ	ВЕРТИКАЛЬНАЯ ИНТЕГРАЦИЯ, РАСШИРЕНИЕ ПОРТФЕЛЯ АКТИВОВ. СОХРАНЕНИЕ ВЫСОКОЙ РЕНТАБЕЛЬНОСТИ (30% ПО ЧИСТОЙ ПРИБЫЛИ) ЗА СЧЕТ УВЕЛИЧЕНИЯ ДОЛИ ПРОДУКЦИИ БОЛЕЕ ВЫСОКОГО ПЕРЕДЕЛА
36	КЕЙТ САНДЕРС	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	КОКА-КОЛА ЭЙЧБИСИ ЕВРАЗИЯ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	32,4	52,5	62	ЭКСПЕРТНАЯ	У ДМИТРИЯ БУРЯКА (ГРУППА VISION) ПРИОБРЕТЕН ЗАВОД «АКВА ВИЖИОН», ПРОИЗВОДЯЩИЙ СОКИ, ЗА 191,5 МЛН ЕВРО. ВЫХОД НА БЫСТРОРАСТУЩИЙ РЫНОК КВАСА
37	ИВАН АНТОНОВ	ПРЕЗИДЕНТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	АКРОН	СЫРЬЕ	36,5	58,6	61	РЫНОЧНАЯ	ЧЕРЕЗ СУД ВЫНУДИЛ ПОСТАВЩИКА СЫРЬЯ «ФОСАГРО» ЗАКЛЮЧИТЬ ПЯТИЛЕТНИЙ КОНТРАКТ. ИЗМЕНЕНИЕ СИСТЕМЫ ПРОДАЖ АПАТИТОВОГО КОНЦЕНТРАТА
38	АЛЕКСАНДР АРУТЮНОВ	ПРЕЗИДЕНТ	ВАО «ИНТУРИСТ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	10,1	16,1	59	ЭКСПЕРТНАЯ	РАСШИРЕНИЕ ГОСТИНИЧНОГО ФОНДА (СОБСТВЕННОГО И ПОД УПРАВЛЕНИЕМ). УВЕЛИЧЕНИЕ АГЕНТСКОЙ СЕТИ В ТРИ РАЗА. ВНЕДРЕНИЕ ЭЛЕКТРОННЫХ СИСТЕМ УПРАВЛЕНИЯ
39	МИХАИЛ ПУРЫШЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ВУОКАТТИ-РУСЬ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	0,3	0,5	59	ЭКСПЕРТНАЯ	РАСШИРЕНИЕ ГЕОГРАФИИ И ОБЪЕМОВ ПРОДАЖ. ОСВОЕНИЕ НОВОЙ ТЕХНОЛОГИИ (НОУ-ХАУ КОМПАНИИ), ПОЗВОЛЯЮЩЕЙ РАСШИРИТЬ ПЛОЩАДЬ ВОЗВОДИМЫХ ДОМОВ (БОЛЕЕ 1 ТЫС. КВ. М)
40	ИВАН ГОРОДНИЦКИЙ	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	РУСЭЛПРОМ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	18,1	27,8	54	ЭКСПЕРТНАЯ	ИНВЕСТИЦИИ В ПРОИЗВОДСТВО. ВЫХОД В НОВЫЙ СЕГМЕНТ (ЭЛЕКТРОПРОВОДЫ К ЛИФТАМ). РАСШИРЕНИЕ ДИЛЕРСКОЙ СЕТИ И ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ ЭКСПАНСИЯ
41	ВИТАЛИЙ САДЬКОВ*	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ГК «ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРУБОПРОКАТНЫЙ ЗАВОД»	СЫРЬЕ	105,4	161,0	53	ЭКСПЕРТНАЯ	ПОВЫШЕНИЕ ПРОЗРАЧНОСТИ ГРУППЫ (ХОЛДИНГ РАСКРЫЛ БЕНЕФИЦИАРОВ). ВСЛЕД ЗА ТМК СОБИРАЕТСЯ ЗАПУСТИТЬ СЕРВИС ПО РЕМОНТУ НЕФТЕГАЗОВЫХ ТРУБ
42	ТУГРУЛ АГЫРБАШ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПИВОВАРНЯ «МОСКВА-ЭФЕС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	31,8	47,9	51	ЭКСПЕРТНАЯ	ПРИВЛЕЧЕНИЕ В КАПИТАЛ ИНВЕСТИЦИОННОЙ КОМПАНИИ PROSPERITY CAPITAL MANAGEMENT (11,7%). КОНСОЛИДАЦИЯ АКТИВОВ EFES НА БАЛАНСЕ ПИВОВАРНИ «МОСКВА-ЭФЕС»
43	ПЕР КАУФМАН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ИКЕА МОС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	15,6	22,6	45	ЭКСПЕРТНАЯ	НЕТ ДАННЫХ
44	ИВАН КОСТИН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОТОВИЛИХИНСКИЕ ЗАВОДЫ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	4,7	6,8	45	РЫНОЧНАЯ	ЗАПУЩЕНА ПРОГРАММА МОДЕРНИЗАЦИИ ОБОРУДОВАНИЯ. ЧЕРЕЗ ФГУП «РОСБОРОНЭКСПОРТ» ПОДПИСАН КОНТРАКТ С ИНДИЕЙ НА ПОСТАВКУ РЕАКТИВНЫХ СИСТЕМ ЗАЛПОВОГО ОГНЯ СТОИМОСТЬЮ \$750 МЛН
45	ДМИТРИЙ ПИСКУНОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	АПК «СТОЙЛЕНСКАЯ НИВА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3,8	5,4	44	ЭКСПЕРТНАЯ	РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ АКТИВОВ. РАЗВИТИЕ ХЛЕБОПЕКАРНОГО НАПРАВЛЕНИЯ (ПРИОБРЕТЕНИЕ ПЕЧЕРСКОГО И КИНЕШЕМСКОГО ХЛЕБОКОМБИНАТОВ), ИЗБАВЛЕНИЕ ОТ НЕПРОФИЛЬНЫХ ПРОИЗВОДСТВ
46	СЕРГЕЙ СОРОКИН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	РУССКИЙ АЛКОГОЛЬ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	19,2	27,2	42	ЭКСПЕРТНАЯ	ИЗМЕНЕНИЕ АССОРТИМЕНТНОЙ ПОЛИТИКИ. АКЦЕНТ БУДЕТ СМЕЩЕН С ХИТА ПРОДАЖ — «ЗЕЛЕННОЙ МАРКИ», ЗАНИМАЮЩЕЙ 80% В ПРОДАЖАХ, НА БРЭНД «ЖУРАВЛИ». ЗАПУСК СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОКТЕЙЛЕЙ CHINA TOWN
47	АЛЕКСАНДР ПОПОВ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	РОСБАНК	ФИНАНСЫ	119,7	169,4	41,6	РЫНОЧНАЯ	ВОВРЕМЯ ОСУЩЕСТВЛЕННАЯ ПРОВЕДЕННАЯ ДОПЭМИССИЯ ПОЗВОЛИЛА ЛЕГКО ПЕРЕЖИТЬ КРИЗИС ЛИКВИДНОСТИ. ПОСЛЕ ПРОВЕДЕНИЯ ФЕДЕРАЛЬНОЙ РЕКЛАМНОЙ КАМПАНИИ ЗНАНИЕ БРЭНДА ПОВЫСИЛОСЬ С 59% ДО 69%
48	ЖАН-МИШЕЛЬ ЖАЛИНЬЕ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	АВТОФРАМОС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	10,9	15,2	40	ЭКСПЕРТНАЯ	ДОГОВОРЕННОСТИ С МОСКОВСКИМ ПРАВИТЕЛЬСТВОМ О ЛЬГОТНОМ НАЛОГООБЛОЖЕНИИ (ЭКОНОМИЯ В 2008 ГОДУ ПОРЯДКА \$2 МЛН). РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА. КООПЕРАЦИЯ С АВТОВОЗОМ
49	ВЛАДИМИР ДАУТ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	МЕТАФРАКС	СЫРЬЕ	9,7	13,6	40	РЫНОЧНАЯ	ИНВЕСТИЦИИ В РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА (13 МЛН ЕВРО НА УСТАНОВКУ ПО ПРОИЗВОДСТВУ УРОТРОПИНА И 6,5 МЛН ЕВРО НА УВЕЛИЧЕНИЕ ВЫПУСКА ПОЛИАМИДА)
50	ФИЛИП КЕГЕЛС	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ДАНОН ИНДУСТРИЯ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	29,2	39,1	34	ЭКСПЕРТНАЯ	РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА В ЧЕХОВЕ. ИНВЕСТИЦИИ ПОРЯДКА 100 МЛН ЕВРО ПОЗВОЛЯТ НАРАСТИТЬ МОЩНОСТИ НА 60%, ДО 400 ТЫС. Т. ЧЕХОВСКИЙ ЗАВОД СТАНЕТ КРУПНЕЙШИМ ЗАВОДОМ DANO-NE В МИРЕ
51	МАКСИМ ЕНТЯКОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ДЕТСКИЙ МИР	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	14,6	19,5	34	ЭКСПЕРТНАЯ	ГЕОГРАФИЧЕСКАЯ ЭКСПАНСИЯ (МАГАЗИНЫ В 13 ГОРОДАХ). РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ. ОРГАНИЗАЦИЯ ФИНАНСОВОГО УЧЕТА ПО СТАНДАРТАМ US GAAP
52	ЮРИЙ БАЕВ	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ТЕХНОСЕРВ	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	115,8	151,6	31	ЭКСПЕРТНАЯ	КОНТРАКТ С «СИНТЕРРОЙ» СТОИМОСТЬЮ \$80 МЛН НА ПРОКЛАДКУ КАБЕЛЯ. ВСЛЕД ЗА РОССИЙСКИМИ КОМПАНИЯМИ-КЛИЕНТАМИ ОТКРЫЛА ОФИС НА УКРАИНЕ
53	КОНСТАНТИН СЕМЕРИКОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ТРУБНАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	СЫРЬЕ	181,5	236,2	30	РЫНОЧНАЯ	ВЫХОД НА ВЫСОКОДОХОДНЫЙ (РЕНТАБЕЛЬНОСТЬ 30%) РЫНОК РЕМОНТА ТРУБ ЗА СЧЕТ ПРИОБРЕТЕНИЯ ЗА \$60–80 МЛН ТРЕХ УРАЛЬСКИХ СЕРВИСНЫХ АКТИВА У ТНК-ВР
54	НАДЕЖДА МАРТЬЯНОВА	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ГК «МАКС»	ФИНАНСЫ	45,3	58,7	30	ЭКСПЕРТНАЯ	АКТИВИЗАЦИЯ РАБОТЫ В РЕГИОНАХ. ФИЛИАЛЫ ВДВОЕ УВЕЛИЧИЛИ АКТИВНЫЕ ПРОДАЖИ. ВДВОЕ ВЫРОСЛИ ПРОДАЖИ СТРАХОВЫХ ПРОДУКТОВ ЧЕРЕЗ БАНКИ, ЛИЗИНГОВЫЕ КОМПАНИИ И АВТОСАЛОНЫ
55	ВЛАДИМИР НИКИТЕНКО	ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ПЕТРОКОММЕРЦ	ФИНАНСЫ	35,3	45,4	29	ЭКСПЕРТНАЯ	ЗАИМСТВОВАНИЯ НА ЗАРУБЕЖНОМ РЫНКЕ. В КОНЦЕ 2006 ГОДА РАЗМЕСТИЛ ЕВРООБЛИГАЦИИ НА СУММУ \$300 МЛН ПОД 8,75% ГОДОВЫХ. ВЕСНОЙ 2007 ГОДА ЗАНЯЛ ЕЩЕ \$125 МЛН
56	ДМИТРИЙ ДУБИНОВ	ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ — ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ДЕРЖАВА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	2,3	2,9	29	ЭКСПЕРТНАЯ	РЕОРГАНИЗАЦИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ И ЮРИДИЧЕСКОЙ СТРУКТУРЫ. ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА (К СЕЛЬСКОХОЗЯЙСТВЕННОМУ БИЗНЕСУ ДОБАВИЛОСЬ ПРОИЗВОДСТВО СЭНДВИЧ-ПАНЕЛЕЙ)

№ п/п	РУКОВОДИТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	КАПИТАЛИЗАЦИЯ			СПОСОБ ОЦЕНКИ	ДОСТИЖЕНИЯ
					НА 01.2007 МЛРД РУБ.	НА 12.2007 МЛРД РУБ.	ПРИРОСТ ЗА ГОД, %		
57	ОЛЬГА ШЕЛУДЧЕНКО	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	РИГЛА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	4,8	6,1	27	ЭКСПЕРТНАЯ	ПРОДОЛЖЕНИЕ РЕГИОНАЛЬНОЙ ЭКСПАНСИИ: ПРИОБРЕТЕНИЕ ТУЛЬСКОЙ СЕТИ «ТА САМАЯ! АПТЕКА» И КАЛИНИНГРАДСКОЙ «СЕМЕЙНОЙ АПТЕКИ» С СУММАРНЫМ ОБОРОТОМ \$11,5 МЛН
58	АЛЕКСАНДР ПИСЬМЕННЫЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ASNIELSEN РОССИЯ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	0,5	0,6	26	ЭКСПЕРТНАЯ	ЗАПУСК СПЕЦИАЛИЗИРОВАННОЙ ОНЛАЙН-ПАНЕЛИ ВЛАДЕЛЬЦЕВ АВТОМОБИЛЕЙ
59	АЛЕКСАНДР ДЕМИДОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ГФК-РУСЬ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	0,4	0,5	25	ЭКСПЕРТНАЯ	РАСШИРЕНИЕ ПРОДУКТОВОЙ ЛИНЕЙКИ И ЗАПУСК ОНЛАЙН-ИССЛЕДОВАНИЙ. РОССИЙСКОЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЕ СТАЛО В ГК ЦЕНТРОМ КОМПЕТЕНЦИИ ПО ЦЕНОВЫМ ИССЛЕДОВАНИЯМ
60	АЛЕКСАНДР ГРИГОРЬЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ИНГОССТРАХ	ФИНАНСЫ	34,2	42,1	23	ЭКСПЕРТНАЯ	РЕАЛИЗАЦИЯ НЕПРИБЫЛЬНЫХ АКТИВОВ (ПРОДАЖА ФИНСКОЙ «ДОЧКИ» INGONORD И ДОЛИ В ЭСТОНСКОЙ AS INGES KINDLUSTUS). ИНВЕСТИЦИИ В УК «ИНГОССТРАХ ИНВЕСТИЦИИ»
61	АНДРЕА ФРАНЧЕСКО МАРТИНЕЛЛИ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ РОССИЯ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	20,8	25,4	22	ЭКСПЕРТНАЯ	ОТКРЫТИЕ ВТОРОГО МАГАЗИНА В НИЖНЕМ НОВГОРОДЕ ЗА 20 МЛН ЕВРО. КОМПРОМИСС С МЭРОМ ВАЛЕРИЕМ ШАНЦЕВЫМ, ТРЕБУЮЩИМ ОТМЕНИТЬ «ВХОДНОЙ БИЛЕТ» ДЛЯ МЕСТНЫХ СЕЛЬХОЗПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ
62	БЕРНАР МЕНЬЕ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	НЕСТЛЕ РОССИЯ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3 655,9	4 412,5	21	ЭКСПЕРТНАЯ	ПРИОБРЕТЕНИЕ ПОДМОСКОВНОЙ РУЗСКОЙ КОНДИТЕРСКОЙ ФАБРИКИ ЗА \$240 МЛН. РЕОРГАНИЗАЦИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ И ПРАВОВОЙ СТРУКТУРЫ РОССИЙСКИХ АКТИВОВ. ВЫКУП МИНОРИТАРНЫХ ДОЛЕЙ
63	АНДРЕЙ ТАТАНОВ*	ПРЕЗИДЕНТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЕВРОПЕЙСКАЯ ПОДШИПНИКОВАЯ КОРПОРАЦИЯ	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	7,9	9,5	20	ЭКСПЕРТНАЯ	МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА. РЕФОРМА СИСТЕМЫ ДИСТРИБУЦИИ. ПЕРЕХОД ОТ ТЕРРИТОРИАЛЬНОГО К ДИВИЗИОНАЛЬНОМУ УПРАВЛЕНИЮ. ПРОЛОББИРОВАНО ПОВЫШЕНИЕ ПОШЛИН НА КИТАЙСКУЮ ПРОДУКЦИЮ
64	АНДРЕЙ ВОЛОШИН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЛПК «КОНТИНЕН- ТАЛЬ МЕНЕДЖ- МЕНТ»	СЫРЬЕ	4,7	5,7	20	ЭКСПЕРТНАЯ	МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА. ЯРКИЙ PR-ХОД В БОРЬБЕ С РОС-ПРИРОДАДЗОРОМ: ОБРАЩЕНИЕ К СОСА-СОЛА НВС С ПРЕДЛОЖЕНИЕМ ПРЕОБРАЗОВАТЬ БАЙКАЛЬСКИЙ ЦБК В ПРОИЗВОДИТЕЛЯ БУТИЛИРОВАННОЙ ВОДЫ
65	СЕРГЕЙ ХОХЛОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР УПРАВЛЯЮЩЕЙ ОРГАНИЗАЦИИ	АМУРМЕТАЛЛ	СЫРЬЕ	9,3	10,7	15	ЭКСПЕРТНАЯ	РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ. РАСШИРЕНИЕ И МОДЕРНИЗАЦИЯ ПРОИЗВОДСТВА, ЧТО ПОЗВОЛИТ УВЕЛИЧИТЬ ВЫПУСК СТАЛИ БОЛЕЕ ЧЕМ ВДВОЕ — С 850 ТЫС. ДО 2 МЛН Т
66	НИКОЛАЙ МЕЛЬНИК	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	САЯНСХИМПЛАСТ	СЫРЬЕ	7,2	8,2	14	ЭКСПЕРТНАЯ	СП С ТНК-ВР С ЦЕЛЬЮ ДИВЕРСИФИЦИРОВАТЬ ПОСТАВКИ СЫРЬЯ ЗА СЧЕТ РАЗВИТИЯ СОБСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА ЭТИЛЕНА (СЕЙЧАС МОНОПОЛЬНЫЙ ПОСТАВЩИК — АНГАРСКАЯ НЕФТЕХИМИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ)
67	ВЛАДИМИР СКВОРЦОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ГРУППА «АЛЬФА- СТРАХОВАНИЕ»	ФИНАНСЫ	24,2	27,2	13	ЭКСПЕРТНАЯ	АКТИВНАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ. ПОБЕДА В РЯДЕ ТЕНДЕРОВ НА ОКАЗАНИЕ УСЛУГ СТРАХОВАНИЯ ИМУЩЕСТВА БЫВШИХ ДОЧЕК РАО «ЕЭС РОССИИ» (ОБЩИЙ ОБЪЕМ УСЛУГ 650 МЛРД РУБ.)
68	АЛЕКСАНДР НИКИТИН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МИРАТОРГ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	18,4	20,8	13	ЭКСПЕРТНАЯ	РЕФИНАНСИРОВАНИЕ ЗАДОЛЖЕННОСТИ ЗА СЧЕТ ОБЛИГАЦИОННОГО ЗАЙМА ОБЪЕМОМ 2,5 МЛРД РУБ. ИНВЕСТИЦИИ В СЕЛЬСКОЕ ХОЗЯЙСТВО. РАЗВИТИЕ СЕТИ НИЗКОТЕМПЕРАТУРНЫХ РАСПРЕДЕЛИТЕЛЬНЫХ ЦЕНТРОВ
69	АЛЕКСАНДР РОДНЯНСКИЙ	ПРЕЗИДЕНТ	СТС-МЕДИА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	100,8	112,8	12	РЫНОЧНАЯ	ПРИОБРЕТЕНИЕ ПРОДАКШН-КОМПАНИИ «КИНОКОНСТАНТА» ЗА \$40 МЛН С ЦЕЛЬЮ СНИЖЕНИЯ ИЗДЕЖЕК. ИЗМЕНЕНИЕ ПОРЯДКА РАБОТЫ С «ДОЧКОЙ» «ВИДЕО ИНТЕРНЕТШЛ» — КОМПАНИЕЙ «ВИ ТРЭНД»
70	СЕРГЕЙ ПОНДАРЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	СВЕТОГОРСК	СЫРЬЕ	5,0	5,6	12	ЭКСПЕРТНАЯ	ПЕРВЫМ В РОССИИ НАЛАДИЛ ВЫПУСК МЕЛОВАННОГО КАРТОНА ДЛЯ УПАКОВКИ СОКОВ. ИНВЕСТИЦИИ В ПЕРЕОБОРУДОВАНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ СОСТАВИЛИ \$40 МЛН
71	ЮЛИЯ ЗАХАРОВА	ПРЕЗИДЕНТ	JFC	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	1,6	1,8	12	ЭКСПЕРТНАЯ	РЕСТРУКТУРИЗАЦИЯ ЗАДОЛЖЕННОСТИ. ЗАПУСК «БАНАНОМАШИНЫ» — ПРОГРАММЫ, ПОМОГАЮЩЕЙ ПОСЛЕ ВВОДА ДАННЫХ О ПОГОДЕ, ЦЕНАХ И ДР. ПРОГНОЗИРОВАТЬ СПРОС НА БАНАНЫ НА МЕСЯЦ ВПЕРЕД
72	ДИТРИХ МЁЛЛЕР	ПРЕЗИДЕНТ SIEMENS В РОССИИ	SIEMENS AG	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	45,0	49,9	11	ЭКСПЕРТНАЯ	ДОГОВОРИЛСЯ С АЛЕКСЕЕМ МОРДАШОВЫМ О ПРИНЦИПАХ СОВМЕСТНОГО УПРАВЛЕНИЯ «СИЛОВЫМИ МАШИНАМИ». КОНТРАКТ С РЖД НА ПОСТАВКУ ВОСЬМИ ПОЕЗДОВ VELARO RUS
73	ВИТАЛИЙ ПОДШИВАЛОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	АЙ-ТЕКО	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	47,4	51,5	9	ЭКСПЕРТНАЯ	ОБЛИГАЦИОННЫЙ ЗАЕМ НА 630 МЛН РУБ. АКТИВНАЯ РЕГИОНАЛЬНАЯ ЭКСПАНСИЯ — ОТКРЫТИЕ ПОДРАЗДЕЛЕНИЯ В УЗБЕКИСТАНЕ И ЕЩЕ ОДНОЙ ДОЧЕРНЕЙ КОМПАНИИ В КАЗАНИ
74	ДЖЕЙМС УИЛСОН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	САБМИЛЛЕР РУС («ТРАНСМАРК»)	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	35,2	38,4	9	ЭКСПЕРТНАЯ	РАБОТА НАД РАСШИРЕНИЕМ МОЩНОСТЕЙ. ДОГОВОРЕННОСТЬ С DETROIT INVESTMENT О РАЗЛИВЕ БРЭНДОВ НА МЫТИЩИНСКОМ ЗАВОДЕ ПО КОНТРАКТУ. ЗАПУСК СТРОИТЕЛЬСТВА НОВОЙ ПИВОВАРНИ В УЛЬЯНОВСКЕ
75	ЛЕВ ХАСИС	ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	X5 RETAIL GROUP	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	166,0	180,1	8	РЫНОЧНАЯ	ВОЗГЛАВИЛ ГЛАВНЫЙ ЛОБИСТСКИЙ РЕСУРС РОЗНИЧНЫХ КОМПАНИЙ — АКОРТ. СОВМЕСТНЫЙ ПРОЕКТ «ПЕРЕКРЕСТОК-МИНИ» С ВЛАДЕЛЬЦАМИ СЕТИ «ДЖЕКПОТ». СНИЖЕНИЕ ЗАКУПОЧНЫХ ЦЕН. СКУПКА ФРАНЧАЙЗИ
76	ХАМЗАТ ХАСБУЛАТОВ	ПРЕЗИДЕНТ В РОССИИ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ	МОСКВА- МАКДОНАЛДС	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	27,2	29,3	8	ЭКСПЕРТНАЯ	НЕТ ДАННЫХ
77	ЮРИЙ ЯКОВЧИК	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПАТЭРСОН	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	18,1	19,5	8	ЭКСПЕРТНАЯ	ВЫХОД В ДРУГИЕ ТОРГОВЫЕ ФОРМАТЫ. КОМПАНИЯ ПРИСТУПИЛА К РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТА ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ ГИПЕРМАРКЕТОВ В ЧЕТЫРЕХ ГОРОДАХ ЦФО
78	СЕРГЕЙ ГОЛИКОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МАКСИДОМ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	9,9	10,6	8	ЭКСПЕРТНАЯ	ПРИОБРЕЛ НА БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОМ АУКЦИОНЕ КАРТИНУ ПЕТЕРБУРГСКОГО ГУБЕРНАТОРА ВАЛЕНТИНЫ МАТВЕЕНКО «ЕЖИК ПОД ЕЛКОЙ» ЗА 2,2 МЛН РУБ. ОТКРЫТ ПЕРВЫЙ РЕГИОНАЛЬНЫЙ МАГАЗИН
79	ИГОРЬ АКИМОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ТЕТРА ПАК	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	7,7	8,4	8	ЭКСПЕРТНАЯ	ЗАПУСК КРУПНЕЙШЕГО В СНГ И ВОСТОЧНОЙ ЕВРОПЕ ПРОИЗВОДСТВА УПАКОВОЧНОГО МАТЕРИАЛА СТОИМОСТЬЮ 100 МЛН ЕВРО. ЗАКЛЮЧЕНЫ КОНТРАКТЫ НА ПОСТАВКУ БОЛЕЕ 60 УПАКОВОЧНЫХ ЛИНИЙ
80	АНТОН АРТЕМЬЕВ	ПРЕЗИДЕНТ	БАЛТИКА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	185,3	198,5	7	РЫНОЧНАЯ	АКТИВНАЯ РАБОТА С ОСНОВНЫМ БРЭНДОМ. ЗАПУСК НОВОГО ПРОДУКТА «БАЛТИКА КУЛЕР», РЕСТАЙЛИНГ ПРЕМИАЛЬНОЙ ЛИНЕЙКИ И «БАЛТИКИ №3»
81	АНАТОЛИЙ МАЩЕНКО	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ВЕДА	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	6,5	7,0	7	ЭКСПЕРТНАЯ	ЭКСПЕРИМЕНТЫ В ОБЛАСТИ МАРКЕТИНГА. РАСШИРЕНИЕ ЛИНЕЙКИ ВОДКИ «РУССКИЙ РАЗМЕР». В КАТЕГОРИИ БЕЗАЛКОГОЛЬНЫХ НАПИТКОВ ЗАРЕГИСТРИРОВАН БРЭНД «ДАЧА»
82	КЕВИН ТОМЛИНСОН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР JTI В РОССИИ	JTI	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	46,0	48,8	6	ЭКСПЕРТНАЯ	ОБЪЕДИНЕНИЕ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ ПОСЛЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ GALLANER, В ЧАСТНОСТИ, РЕФОРМА СИСТЕМЫ ДИСТРИБУЦИИ

№ п/п	РУКОВОДИТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	КАПИТАЛИЗАЦИЯ			СПОСОБ ОЦЕНКИ	ДОСТИЖЕНИЯ
					НА 01.2007 МЛРД РУБ.	НА 12.2007 МЛРД РУБ.	ПРИРОСТ ЗА ГОД, %		
83	ТИЛЛЕ УВЕ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	REEMTMA	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	9,3	9,8	6	ЭКСПЕРТНАЯ	НЕТ ДАННЫХ
84	КОНСТАНТИН ВОЛКОВ	ПРЕЗИДЕНТ	АЛЬЯНС «РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	7,2	7,6	6	ЭКСПЕРТНАЯ	УСИЛЕНИЕ ПОЗИЦИЙ НА РЫНКЕ ПОСТЕЛЬНОГО БЕЛЬЯ, СОЗДАНИЕ ПОРТФЕЛЯ БРЭНДОВ ВО ВСЕХ СЕГМЕНТАХ РЫНКА. ЗАПУСК НОВОЙ ШВЕЙНОЙ ФАБРИКИ
85	АНДРЕЙ ЯНОВСКИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	НИДАН	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	17,2	18,1	5	ЭКСПЕРТНАЯ	РАСШИРЕНИЕ ПРОИЗВОДСТВА (ИНВЕСТИРОВАНО \$15 МЛН). СТРОИТЕЛЬСТВО ВТОРОЙ ОЧЕРЕДИ СКЛАДА В ПОДМОСКОВЬЕ ПЛОЩАДЬЮ 10,4 ТЫС. КВ. М. НАЧАТ РАЗЛИВ ХОЛОДНОГО ЧАЯ «АХМАД»
86	СЕРГЕЙ КИРЕЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	КОСОГОРСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	2,5	2,6	5	ЭКСПЕРТНАЯ	ВЫВОД АКЦИЙ НА RTS START — ПЛОЩАДКУ ДЛЯ КОМПАНИЙ С МАЛОЙ КАПИТАЛИЗАЦИЕЙ. ПОДПИСАНИЕ С ТУЛЬСКОЙ АДМИНИСТРАЦИЕЙ ИНВЕСТСОГЛАШЕНИЯ О МОДЕРНИЗАЦИИ ЛИТЕЙНОГО ПРОИЗВОДСТВА
87	АЛЕКСАНДР КОБЗЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ХОЛДИНГ «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	42,9	44,6	4	РЫНОЧНАЯ	РАСШИРЕНИЕ ГЕОГРАФИИ ПРОИЗВОДСТВА (СТРОИТЕЛЬСТВО ЗАВОДА В НОВОСИБИРСКЕ). ДИВЕРСИФИКАЦИЯ ПРОДУКТОВОЙ ЛИНЕЙКИ ЗА СЧЕТ ВЫХОДА НА РЫНОК ПИТЬЕВОЙ ВОДЫ И ДЕТСКОГО ПИТАНИЯ
88	ВЛАДИМИР БЕЛОГЛАЗОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	АРХАНГЕЛЬСКИЙ ЦБК	СЫРЬЕ	6,6	6,8	4	ЭКСПЕРТНАЯ	ВВОД В ЭКСПЛУАТАЦИЮ ДРЕВЕСНО-ПОДГОТОВИТЕЛЬНОГО ЦЕХА СТОИМОСТЬЮ СВЫШЕ 2 МЛРД РУБ. — САМЫЙ ДОРОГОЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПРОЕКТ В РОССИЙСКОЙ ЛЕСОПРОМЫШЛЕННОЙ ОТРАСЛИ
89	АНДРЕЙ ГИРЕВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	СМАРТС	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	18,4	18,4	0	ЭКСПЕРТНАЯ	ПРОДАЖА ЧАСТИ АКТИВОВ С ЦЕЛЬЮ ФИНАНСОВОГО ОЗДОРОВЛЕНИЯ КОМПАНИИ. УВЕЛИЧЕНИЕ ЧИСЛА СОБСТВЕННЫХ ЦЕНТРОВ ПРОДАЖ. ПРЕДОСТАВИЛ ЧАСТЬ МОЩНОСТЕЙ ВИРТУАЛЬНОМУ ОПЕРАТОРУ «ЕВРОСЕТЬ»
90	АНДРЕЙ ДРИВНЫЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОНДИ СЛПК	СЫРЬЕ	9,7	9,7	0	ЭКСПЕРТНАЯ	ПЕРВЫМ ИЗ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ОФИСНОЙ БУМАГИ ЗАПУСТИЛ ФЕДЕРАЛЬНУЮ РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ. МОДЕРНИЗАЦИЯ ОБОРУДОВАНИЯ. ИНВЕСТИЦИИ В ПРОКЛАДКУ ЛЕСОВОЗНЫХ ДОРОГ (35 МЛН ЕВРО)
91	СЕРГЕЙ ФЕЩЕНКО	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	5,8	5,8	0	ЭКСПЕРТНАЯ	СОЗДАНИЕ С КИТАЙСКИМИ ИНВЕСТОРАМИ СП ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ В ЛИПЕЦКЕ НОВОГО ЗАВОДА, ВЫПУСКАЮЩЕГО ЧУГУННЫЕ ТРУБЫ ДИАМЕТРОМ БОЛЕЕ 1 М (СТОИМОСТЬ ПРОЕКТА — 65 МЛН ЕВРО)
92	ЕВГЕНИЙ КАРАУЛОВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	АРНЕСТ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3,2	3,2	0	ЭКСПЕРТНАЯ	СОЗДАНО ПРОИЗВОДСТВО ПРОДУКЦИИ В ПОЛИМЕРНОЙ УПАКОВКЕ, ЗАКЛЮЧЕНЫ КОНТРАКТЫ НА ПРОИЗВОДСТВО КОСМЕТИКИ В ПОЛИМЕРНОЙ УПАКОВКЕ С РЯДОМ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОМПАНИЙ
93	КРИСТИАН КРЕМЕР	ПРЕЗИДЕНТ	BMW RUSSLAND TRADING	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	23,7	23,5	-1	ЭКСПЕРТНАЯ	КОМПАНИЯ ОДНА ИЗ ПЕРВЫХ ЗАПУСТИЛА В РОССИИ ПРОГРАММУ ПРЕДОСТАВЛЕНИЯ АВТОКРЕДИТОВ ЧЕРЕЗ СОБСТВЕННЫЙ БАНК BMW FINANCIAL SERVICES
94	ТОМОАКИ НИСИТАНИ	ПРЕЗИДЕНТ	ТОЙОТА МОТОР	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	117,0	114,3	-2	ЭКСПЕРТНАЯ	ПЕРВЫЙ В РОССИИ АВТОПРОИЗВОДИТЕЛЬ, ВЫШЕДШИЙ НА РЫНОК КРЕДИТОВАНИЯ. ЗАПУЩЕН АВТОЗАВОД (ИНВЕСТИЦИИ — 4 МЛРД РУБ.), НА КОТОРОМ ПРОИЗВОДЯТСЯ СЕДАНЫ CAMRY
95	ВИТАЛИЙ НЕСИС	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПОЛИМЕТАЛЛ	СЫРЬЕ	55,7	54,6	-2	РЫНОЧНАЯ	ВЫИГРАН КОНКУРС НА РАЗРАБОТКУ МЕСТОРОЖДЕНИЯ «СОВРЕМЕННЫЙ». УСИЛЕНЫ ПОЗИЦИИ КОМПАНИИ В СП С ТРЕТЬИМ В МИРЕ ЮЖНОАФРИКАНСКИМ ЗОЛОТОДОБЫТЧИКОМ ANGLO GOLD ASHANTI
96	ВЛАДИМИР ИЛЬИН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕЗИДЕНТ TARKETT EASTERN EUROPE	TARKETT	ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, СТРОИТЕЛЬСТВО И ТРАНСПОРТ	9,7	9,5	-2	ЭКСПЕРТНАЯ	ЗАПУСК НОВОГО ЦЕХА ПО ПРОИЗВОДСТВУ 12 МЛН КВ. М ЛИНОЛЕУМА В ГОД, ЧТО ПОЗВОЛИТ УВЕЛИЧИТЬ ГОДОВУЮ МОЩНОСТЬ КОМПАНИИ НА 14,5% И ДОВЕСТИ ЕЕ ДО 95 МЛН КВ. М
97	ЛЕО МАКЛОХЛИН	УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР АФФИЛИРОВАННЫХ КОМПАНИЙ PHILIP MORRIS INTERNATIONAL	PHILIP MORRIS	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	90,2	87,9	-3	ЭКСПЕРТНАЯ	ЗАПУСК НОВОГО ФОРМАТА СИГАРЕТ EXTRA SLIMS И UNO VIRGINIA SLIMS В УЗКОЙ ПАЧКЕ. ЗАДАЧА — ВЕРНУТЬ ПЕРВОЕ МЕСТО, УТРАЧЕННОЕ ПОСЛЕ ОБЪЕДИНЕНИЯ JTI И GALLANER
98	ГЕНРИ ХОРН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР HIGHLAND GOLD MINING LTD	РУСДРАГМЕТ	СЫРЬЕ	27,5	26,6	-3	РЫНОЧНАЯ	ОБЪЕДИНИЛ АКТИВЫ И ОФИСЫ С ОДНИМ ИЗ АКЦИОНЕРОВ — КРУПНЕЙШЕЙ В МИРЕ ЗОЛОТОДОБЫВАЮЩЕЙ КОМПАНИЕЙ BARRICK GOLD. АКЦЕНТ НА РАЗРАБОТКУ СУЩЕСТВУЮЩИХ МЕСТОРОЖДЕНИЙ
99	РОЛАНД ПИРМЕЗ	ПРЕЗИДЕНТ	ПИВОВАРНЯ «ХЕЙНЕКЕН»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	15,9	15,3	-4	ЭКСПЕРТНАЯ	ЗАВЕРШЕНО ВНЕДРЕНИЕ СИСТЕМЫ ERP. КОМПАНИЯ ЗАНЯЛА ЖЕСТКУЮ ПОЗИЦИЮ В КОНФИКТЕ С ПРОФСОЮЗОМ, УВОЛИВ ЕГО ГЛАВУ ВАЛЕРИЯ СОКОЛОВА И ЗАМЕСТИТЕЛЯ АНДРЕЯ ТЕМНОВА
100	ВЛАДИМИР ОВЧАРЕНКО	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МИНУДОБРЕНИЯ РОССОШЬ	СЫРЬЕ	22,6	20,6	-9	ЭКСПЕРТНАЯ	НЕТ ДАННЫХ

* В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ НЕ РАБОТАЕТ В КОМПАНИИ

Как мы считали

Лучшим топ-менеджером мы считали руководителя компании, при котором ее капитализация показала наибольший прирост в 2007 году. В рейтинг были включены директора, отвечающие за оперативное управление бизнесом. Если какое-либо предприятие входило в группу компаний, работающих на том же или смежном рынке, в исследовании участвовал руководитель всего холдинга. Если холдинговая компания играла роль координирующего центра, объединяющего разнопрофильные активы (например, АФК «Система»), участниками рейтинга считались, наоборот, менеджеры дочерних компаний (в данном случае «Мобильные телесистемы», «Детский мир» и др.). В исследовании не участвовали руководители компаний, контрольным пакетом в которых владеет государство; топ-менеджеры-совладельцы, прямо или косвенно контролируемые более 5% в управляемых ими предприятиях;

директора, проработавшие в компании неполный 2007 год. Капитализация публичных компаний рассчитывалась на момент совершения сделок с акциями на 10 января (2 января для предприятий, торгующихся на зарубежных биржах) и 31 декабря 2007 года. Если в указанные дни сделок не совершалось, брались ближайшие, более ранние сделки. Индикативная капитализация в расчет не принималась. Стоимость непубличных компаний (либо публичных, торгов по которым за рассматриваемый период не было) мы пытались оценить прежде всего по сделкам M&A, в которых те участвовали. Если сделок с компанией не было, мы рассчитывали ее стоимость с помощью отраслевого мультипликатора P/S (соотношение стоимости компаний-аналогов к выручке). В случае с банками роль выручки играл собственный капитал, у страховых компаний в расчет брались собранные

премии. Мультипликатор вычислялся путем анализа сделок по аналогичным компаниям на начало и конец 2007 года. Если сделок было несколько, рассчитывался средний мультипликатор. Если сделок не было и по отрасли в целом, мы сравнивали компанию с несколькими публичными международными аналогами опять же через соотношение P/S. Все капитализации переводились в рублевый эквивалент по курсу торгов Forex на день оценки. Рассчитав рыночную или оценочную стоимость управляемой топ-менеджером компании (способ указан в графе «Способ оценки») на начало и конец 2007 года, мы вычисляли прирост капитализации за год в процентах — по этому показателю и рейтинговались директора. Источником информации о руководителях компаний, а также ее финансовых показателях (выручка за 2006 и 2007 годы) служили сами компании либо система «СПАРК-Интерфакс». **СФ**

Компания Online System Group (OSG) разработала технологию управления интернет-магазином непосредственно из учетной системы 1С. Около 70% предприятий малого и среднего бизнеса в качестве учетной системы используют 1С, и OSG рассчитывала на блестящие перспективы своего продукта, но надежды до сих пор не оправдались.

Зацепиться за клиента

текст: ИНА СЕЛИВАНОВА

Как оценивались бизнес-решения

Члены жюри выбрали несколько наиболее понравившихся им решений, которые далее обсуждались более детально. Затем эксперты оценили каждое решение по одному интегральному показателю, в качестве которого была выбрана эффективность рекомендаций по решению проблемы, описанной в кейсе. По этому параметру три эксперта независимо друг от друга оценивают решения в баллах (от 1 до 10). Далее вычисляется среднее арифметическое от предоставленных экспертами баллов для каждого решения. Победителем становится то из них, которое получает максимальный итоговый балл.

Продукт Online System Group называется OSG WebShop. Он позволяет не переносить данные из 1С на сайт интернет-магазина вручную, а управлять им из самой учетной системы. По идее, такое предложение должно пользоваться спросом, ведь 1С — лидер на рынке учетных систем для малого и среднего бизнеса.

Сегодня все больше предпринимателей задумывается об открытии интернет-магазинов, а значит, только в Москве потенциальных клиентов OSG сотни. Однако компания выполняет в среднем лишь 60–70 заказов в год. Всего с 2000 года было внедрено около полутысячи проектов, и 300 из них находятся на техническом обслуживании в OSG.

В поисках клиентов OSG обращалась к франчайзи 1С. Но оказалось, что специалисты по учетным системам не годятся на роль потенциальных партнеров: они недостаточно хорошо владеют веб-технологиями, чтобы продвигать OSG WebShop. Партнеров искали и среди веб-студий, традиционно занимающихся созданием интернет-магазинов. Однако у них не оказалось специалистов по 1С.

В течение двух лет OSG проводила бесплатные семинары по созданию интернет-магазинов. В итоге около 5% посетителей мероприятий приобрели OSG WebShop. Результат вроде бы неплохой, но с учетом того, что через семинары прошло всего 240 человек, получается, что таким образом компания нашла лишь 12 клиентов.

Сейчас основной канал продажи OSG WebShop — сайт компании. Есть ли другие малобюджетные способы продвижения продукта OSG? Как компании поднять продажи?

Этот вопрос был вынесен на обсуждение в рамках «Банка решений» — совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-executive.ru. Мы получили 25 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших.

Автор проблемы

Андрей Милованов, заместитель генерального директора Online System Group:

— Оценивая решения, я руководствовался тем, насколько человек попал в тему. Иногда возникало ощущение, что люди прочли какие-то умные книги и применяют к нам общие подходы. Нам же хотелось нестандартных идей.

Мне понравилось решение **Андрея Козлова**: все его предложения обоснованны, просчитаны. А для меня как руководителя очень важно, чтобы человек был в состоянии не только внести предложение, но и рассчитать его эффективность.

Некоторые, в частности **Кирилл Винокуров**, предлагают привлекать к продажам нашей продукции провайдеров. Мы так и делали с простыми решениями типа «Интернет-магазина Start», но после того как было ужесточено законодательство о лицензировании программных продуктов, количество провайдеров с Windows-хостингом резко сократилось. При этом передавать нам своих клиентов они не будут, а сами не смогут сопровождать сложные решения, интегрированные с 1С.

Порадовал **Андрей Каслин**: когда я читал его предложение, казалось, что меня просто подслушали — настолько совпадали идеи и мысли. Он говорит, что наш продукт можно предлагать оптовым компаниям, чтобы те использовали его не для открытия интернет-магазинов, а для создания «столов заказов»



Сергей ГОРЛОВ



Андрей РЕНАРД



Андрей МИЛОВАНОВ

и могли сокращать издержки. Мы работаем с оптовиками, но не выделяли это в отдельное направление. То, что человек обоснованно высказывает мне мои же идеи, — повод вернуться к ним.

Владимир Лазарев предложил наладить стратегическое партнерство с «Яндексом» или «Рамблером». Признаюсь, такой идеи у меня не было, и я был вдохновлен ее нестандартностью.

После прочтения присланных предложений и проведения круглого стола я понял, что никаких открытий не было сделано. Но предложения эти подтверждают, что мы на правильном пути.

Практик

Сергей Горлов, исполнительный директор компании «Ап-рентис»:

— Оценивая решения, я обращал внимание на то, насколько они реалистичны, близки к практике. Мне не понравились решения, предполагавшие участие в семинарах, выставках и так далее: это затратные статьи, а отдача недостаточно мощная. У Андрея Милованова задача сформулирована просто: увеличить число клиентов в три-четыре раза.

Татьяна Максимова, Антон Канунников и другие говорили о важности определения целевой аудитории. Я не согласен с этим. Адекватно оценить свою аудиторию способны огромные компании с миллионными маркетинговыми бюджетами. У небольшой фирмы есть пять-шесть сотрудников, с одной стороны, и весь остальной мир — с другой. Чтобы понять свою целевую аудиторию, нужно потратить на изучение рынка несколько лет.

Валентин Мерзликин и Алексей Галицын предлагали сдавать продукт в аренду. На практике это невозможно: необходимо полностью его переделывать. И это совсем другая схема работы. А вот предложение **Антон Моргунова** перевести бизнес OSG на модель software as a service я хотел бы отметить. SaaS — серьезная тенденция, которая прослеживается

сейчас во всем мире. В основе бизнеса OSG лежит технология. В основе продуктов всегда лежат требования рынка. Продукты не выигрывают друг у друга за счет того, что в них применяются разные технологии. Сервис — совсем другое дело. Оказывая услуги не так, как другие, благодаря применению более продвинутых технологий компания выигрывает у конкурентов. Это предложение кажется мне подходящим для OSG: компания могла бы предоставлять сервис по созданию интернет-магазинов.

У **Сергея Вязьмина** мне очень симпатично предложение набрать команду продавцов и мотивировать их процентами от продаж.

Антон Канунников прислал развернутое решение, однако из всех его предложений мне понравилась только одно: в случае неудачи подумать,

кому можно было бы продать бизнес. Ну и, конечно, полезен его совет Андрею Милованову, как улучшить сайт компании и рассказать о ценности продукта так, чтобы это было понятно не только техническим специалистам.

Игорь Хмельков предложил анализировать круг людей, купивших продукт OSG после посещения семинаров компании, и на основе этого анализа делать вывод о том, где и как искать новых клиентов. Очень грамотный подход.

Предложения Валентина Мерзликина навели меня на мысль, что было бы неплохо сегментировать продукты OSG, исходя из типа клиентов, — b2b или b2c. Это сделало бы линейку продуктов понятнее и привлекло бы покупателей. Ведь сегодня немногие рассматривают решения OSG как b2b-продукты.

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1–2	23	АНТОН КАНУНИКОВ	ОАО «КАУСТИК»	МАРКЕТОЛОГ	ВОЛГОГРАД
1–2	23	АНДРЕЙ КАСЛИН	PETON-OFF CONSULTING	УПРАВЛЯЮЩИЙ ПАРТНЕР	МОСКВА
3	19	АНДРЕЙ КОЗЛОВ	СЕТЬ УНИВЕРСАЛЬНЫХ КАСС «БИЛЕТ»	РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА	МОСКВА
4	17	ИГОРЬ ХМЕЛЬКОВ	IBS	ДИРЕКТОР ПО КОНСАЛТИНГУ	МОСКВА
5	16	ВАЛЕНТИН МЕРЗЛИКИН	ALAWAR ENTERTAINMENT, INC.	ДИРЕКТОР ПО ЦИФРОВОЙ ДИСТРИБУЦИИ	НОВОСИБИРСК

ПОБЕДИТЕЛЬ



Антон Канунников,
маркетолог ОАО «Каустик»,
Волгоград

I. Вариант стратегии: развивать бизнес по продаже OSG WebShop.

1_Целевая аудитория:

- действующие интернет-магазины;
- компании, собирающиеся запускать такие магазины;
- офлайн-магазины, которые уже имеют интернет-магазин или собираются его открыть;
- компании—дистрибуторы 1С;
- веб-студии, создающие интернет-магазины.

2_Позиционирование продукта:

- уникальность (позволяет управлять магазином непосредственно из учетной системы 1С);
- преимущества (сокращает управленческие затраты, позволяет унифицировать управление интернет-магазином и офлайн-магазином);
- дополнительные услуги (сервисная поддержка, SEO-оптимизация, разработка интернет-магазина).

3_Комплекс маркетинга (4Р):

- продукт (см. выше);
- распределение (поставка напрямую владельцам интернет-магазинов, напрямую дистрибуторам и веб-студиям);
- продвижение (через собственный сайт, через сайты партнеров, на конференциях, собственных семинарах, через директ-мейл, профессиональные издания);
- цена (должна быть ниже, чем у «1С-Битрикс», и выше, чем у других компаний, предлагающих ПО для интегрирования интернет-магазинов с 1С).

II. Продать технологию продукта фирме 1С или продавать лицензии на его использования веб-студиям.

ПОБЕДИТЕЛЬ



Андрей Каслин,
управляющий партнер
Petron-off Consulting,
Москва

1_Определить группы возможных потребителей и создать отдельные предложения для каждой из них.

2_Определить покупательские предпочтения, мотивации и стимулы в каждой группе: а) среди существующих интернет-магазинов; б) среди оптовых компаний (ТНП) среднего и малого бизнеса; в) среди малых предприятий и частных предпринимателей.

3_Общие действия и предложения:

а) переименуйте продукт Start в Start Business (так вы уйдете от словарной конкуренции с «1С-Битрикс»); б) участвуйте в тех же выставках, что и 1С; в) усильте и методично продолжайте работу с дизайн-бюро.

4_Более 70% продаж компания делает через интернет, но сложилось впечатление, что сайт создан программистом, а не продавцом.

5_Пересмотреть организационную структуру предприятия и сократить одного маркетолога, а оставшегося перевести на бонусную систему в зависимости от продаж.

6_Создайте курсы (школу), академию интеграции.

Теоретик

Андрей Ренард, вице-президент «ЕМС-консалтинг»:

— Читая присланные решения, я вспоминал свою стажировку в отделе маркетинга Heineken. Тогда компании потребовалось увеличить объем продаж на 40% от запланированных показателей. На совещании с сотрудниками директор по маркетингу произнес фразу, которая, как я понял, традиционна для подобных мероприятий: предложения о снижении цен, усилении рекламы и увеличении отсрочек по платежам приносите вместе с заявлениями об увольнении. Примерно половина присланных предложений — такие «заявления об увольнении». В решениях я пытался оценить методологическую грамотность, насколько они применимы к проблеме и внутренне непротиворечивы.

Все более или менее реализуемые на практике предложения предполагают адресную работу с клиентами. **Андрей Петросян** предложил обратить внимание на бухгалтеров как на целевую аудиторию продуктов OSG. Финдиректоры, главбухи, часто не умеющие ладить с программистами, — действительно очень важная часть целевой аудитории OSG и серьезная группа влияния.

Решение **Алексея Андреева** я читал с удовольствием — оно внятное. Его советы близки к реальной жизни. За ними я вижу борьбу современных маркетологов с директорами. Хорошие маркетологи пытаются добиться от директоров систематизации. Но Алексей, к сожалению, не пошел дальше анализа.

Иван Сукман, Сергей Вязьмин, Татьяна Максимова говорили о востребованности отраслевых решений — узкоспециализированных продуктов, разработанных для конкретных отраслей. Мы в этом отно-

шении повторяем путь американского рынка, где как раз появляются отраслевые решения. Я думаю, если перенос решения с одного рынка на другой встанет вам, условно говоря, в 5% затрат, а продавать можно на 15–20% дороже, то на рынок отраслевых решений нужно выходить. Я бы рекомендовал обратить внимание и на публикации в профильных СМИ. Ведь профессионалы не успевают прочитывать всю прессу — у них хватает времени лишь на то, чтобы изучать специализированные издания! Размещайте рекламу, а лучше — статьи, объясняющие суть вашего продукта, в специализированных СМИ.

Решение Антона Канунникова я бы сравнил с ежедневником. В ежедневнике есть только графы, которые мы должны заполнить сами, он помогает систематизировать наш день. У Антона как раз есть хорошая база для систематизации. Я бы взял это решение за основу.

Мне кажется, у автора проблемы должно остаться чувство легкого разочарования: «золотого ключика», который сразу решил бы все проблемы, никто не нашел. Но проведен всесторонний анализ материала, идет накопление критической массы информации. И даже если на основании этих данных владельцы бизнеса решат его закрыть, пользу проект принесет, ведь это будет обоснованное решение. □

Ценные советы по сложным проблемам

В своей бизнес-практике вы наверняка сталкиваетесь с проблемами, которые по тем или иным причинам не можете решить самостоятельно. Помочь найти выход из сложных ситуаций или просто дать совет могут другие практики или консультанты в рамках нашего проекта «Банк решений». Чтобы получить помощь представителей делового мира, вам достаточно прислать краткое описание своей проблемы в редакцию «Секрета фирмы» по электронной почте sf-idea@kommersant.ru.

НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ



По словам руководителя проекта EventNN.ru Дмитрия Кикеева, у портала сегодня совсем иные проблемы — слишком высокая посещаемость

В начале 2007 года портал EventNN.ru обратился в «Банк решений» за советом, как повысить прибыльность проекта. Сегодня администрация портала докладывает, помогли ли рекомендации «Секрета фирмы».

Догнали и перегнали

Нижегородский портал EventNN.ru — первый в регионе информационный ресурс, посвященный бизнесу в сфере организации праздников, — создан в 2005 году. Основная сайта — каталог компаний, работающих на рынке event-услуг. Участие в каталоге платное. Игроки рынка могут размещать на сайте баннеры, спонсировать рубрики, заказывать рассылки тематических новостей. К их услугам также дополнительные места в каталоге и даже индивидуальные сервисы. Целевая аудитория портала — сотрудники PR- и HR-подразделений компаний, отвечающие за организацию корпоративных мероприятий.

На момент, когда EventNN.ru принял участие в «Банке решений», в регионе работало около 100 предприятий в области event-маркетинга и еще примерно 700 компаний в смежных областях. Однако у портала

было всего 10 постоянных рекламодателей и только 150 уникальных посетителей в день. Руководитель проекта **Дмитрий Кикеев** видел причину проблемы в том, что нижегородский event-рынок только начинал формироваться.

Многие рекомендации, присланные нашими читателями и участниками сообщества E-xecutive.ru (см. **СФ** №04/2007) были приняты к сведению и использованы. Так, практически все авторы решений писали о необходимости создать некоммерческое партнерство или клуб event-менеджеров. Руководители EventNN.ru начали с проведения в Нижнем Дня event-менеджера (официально он отмечается 21 сентября). «Это был первый раз, когда участники нижегородского event-рынка, традиционно конкурирующие, собрались вместе и смогли познакомиться», — рассказывает Дмитрий

Кикеев. — Многие были благодарны нам за это».

Победители «Банка решений» **Людмила Гиндулина** и **Александр Ласкин** рекомендовали администрации портала периодически проводить совместные мероприятия с ИТ-сообществом города. Но руководители проекта решили не ограничиваться только ИТ-сферой. Презентации сайта проводятся на семинарах и конференциях для HR-служб, маркетологов, рекламистов, сотрудников PR-отделов.

Те же авторы посоветовали администрации EventNN.ru создавать странички для нижегородских event-компаний, у которых нет своих сайтов. Портал последовал этому совету. Отныне компании-рекламодатели имеют возможность не ограничиваться простым упоминанием в каталоге EventNN.ru, а превращать свои страницы в полноценные презентации: рассказывать об истории компании, проведенных мероприятиях, отзывах клиентов и т. д. Некоторые рекламодатели EventNN.ru даже не создают собственных сайтов, ограничиваясь рассказом о своих услугах на страницах каталога.

Алексей Скобелев рекомендовал пересмотреть линейку рекламодателей и расширить ее за счет смежных с event-индустрией отраслей. Благодаря этой идее в каталоге портала появились позиции, напрямую не относящиеся к организации праздников. Так, здесь представлены цветочные салоны, турфирмы, компании, монтирующие тенты и мобильные павильоны.

Изменен также и каталог статей: количество рубрик выросло с 12 до 24, они стали созда-

ваться с прицелом на будущих рекламодателей. Прислушались и к советам многих читателей (в частности Людмилы Гиндулиной), рекомендовавших уделить внимание рассылке новостей сайта. Сегодня анонсы новостей и статей рассылаются 320 подписчикам — и их количество ежедневно увеличивается.

Руслан Брагин советовал размещать на сайте фотоотчеты о проведенных мероприятиях с указанием стоимости программы, ее длительности и т. д. Так на EventNN.ru появился раздел «Досье мероприятий» — кто что организует в Нижнем». Правда, свои расценки компании пока не выкладывают.

Практически все участники проекта указывали на необходимость онлайн-продвижения проекта. «Мы проводим мероприятия по оптимизации и продвижению сайта в сети», — рассказывает Дмитрий Кикеев. — Упор делается на нижегородский регион».

В результате всех этих действий посещаемость сайта выросла со 100–150 уникальных пользователей в день до 1000, а перед праздниками доходит до 2000. Количество рекламодателей увеличилось с 10 до 100. Правда, теперь создатели портала столкнулись с новыми сложностями: сайт стал развиваться так динамично, что порядки, занимающиеся его техническим обслуживанием и реконструкцией, просто не успевают внедрять все изменения. «Оказывается, мы не были готовы к такому росту посещаемости и увеличению клиентской базы», — признается Дмитрий Кикеев. — Теперь надо как-то решать эти проблемы». **СФ**

С этого номера «Секрет фирмы» начинает рассказывать о судьбе проектов, руководителей которых в разное время обращались за советами к нашим читателям в рубрику «Банк решений». Это уникальная возможность как для нас, так и для читателей **СФ** оценить эффективность рубрики, компетентность наших добровольных экспертов и ту пользу, которую принесли их рекомендации на практике.

Руководство пермской цифровой типографии «А Принт» хочет повысить вклад своих сотрудников в развитие компании. Коллектив здесь молодой и профессиональный, однако, к огорчению руководства, вяло реагирует на его инициативы: люди исправно выполняют поставленные задачи, но не горят желанием что-то улучшить, предложить новые идеи.

Настоящих буйных мало

текст: Ина селиванова

Цифровая типография «А Принт» работает в Перми с августа 2004 года. Она оказывает все услуги по производству малотиражной продукции — от дизайна до составления книг и брошюр.

Корпоративные клиенты (их у «А Принт» больше 50%) заказывают в компании печать годовых отчетов, рекламных постеров, визиток, корпоративных буклетов. Частники приходят, чтобы напечатать оригинальные приглашения, календари или, к примеру, шуточные наклейки на винные бутылки.

В среднем типография обслуживает около 400 клиентов в месяц. С заказами справляется небольшой коллектив — 15 человек, которые без труда умеваются в двух комнатах и небольшом производственном помещении. Средний возраст сотрудников — 24 года. «Как профессионалы они нас устраивают», — говорит директор типографии **Сергей Марков**. — Но не устраивает их бе-

зынициативность. Хотелось бы, чтобы люди не просто выполняли указания руководства, но и понимали, что могут реально повлиять на будущее компании, думали о ее развитии. Хочется увеличить степень вовлеченности сотрудников в наш брэнд, более полно использовать их творческий потенциал».

Помощь зала

ПОВЫСИТЬ вовлеченность сотрудников в дела компании понадобилось для решения проблем сразу на нескольких уровнях. Например, с самого начала работы так сложилось, что параметры заказа с клиентом обсуждает менеджер, он же рассчитывает стоимость. После этого клиент обсуждает с дизайнером оформление бу-

дущего продукта. «На этом этапе часто возникают проблемы: в разговоре с дизайнером выясняются детали будущего заказа, которые повлияют на его стоимость», — рассказывает коммерческий директор типографии **Сергей Якупов**. — Вопрос: что сделать, чтобы не приходилось по несколько раз менять цены». Сами сотрудники не раз критиковали сложившуюся систему, но своих вариантов решения проблемы так и не предложили.

Кроме того, именно менеджеры, а не руководство компании общаются с клиентами «А Принт» напрямую. Лишь они знают, как клиенты относятся к компании, ее ценовой политике и уровню сервиса. Соответственно, именно менеджеры могут помочь в устранении недостатков и развитии достоинств компании, считает Якупов.

Кроме того, пришло время задуматься и о маркетинговой кампании. Хотя серьезных ци-

фровых типографий, оказывающих услуги полного цикла, в Перми не так много, конкуренция между ними довольно высокая. «Мы с конкурентами находимся примерно на одном уровне по оснащенности и количеству клиентов», — рассказывает Сергей Якупов. — Соответственно, надо как-то выделяться, активнее работать над брэндом».

Вводить позицию маркетолога в «А Принт» пока не готовы — не по карману. Руководство компании решило использовать творческий потенциал сотрудников. «Почему бы самим не придумать яркие маркетинговые акции?» — спрашивает Якупов. — Мы предложили коллективу: проявите креативность».

Бонусы для тонуса

НОВУЮ СИСТЕМУ взаимодействия с сотрудниками в «А Принт» налаживают с января 2008 года. Для начала провели анкетирование, чтобы выяснить, что мотивирует людей к работе. Фактор зарплаты, как и ожидалось, оказался на первом месте, а сразу за ним 12 из 15 сотрудников указали возможность самореализации.

После этого в компании провели тренинги, посвященные темам внутреннего брендинга, общего понимания стратегии развития и совместной выработки миссии компании. А в конце января заработал внутренний сайт. Именно его руководители «А Принт» рассматривают как основной инструмент для повышения активности сотрудников.

Помимо официальных новостей компании (распоряжения руководства, описание используемых технологий, контакты партнеров, прайс-листы и новые предложения, итоги работы за месяц, планы на месяц и т. п.) на внутреннем сайте появился раздел «Вопрос-ответ». Здесь же выложе-



Сергей Марков (слева) и Сергей Якупов не знают, как объяснить сотрудникам «А Принт», что те могут влиять на будущее компании

на финансовая информация об «А Принт». «С помощью этого сайта мы хотим сделать компанию более прозрачной и понятной для сотрудников», — объясняет Якупов.

Но главное, на сайте заработал раздел «Банк идей». Предполагалось, что здесь сотрудники будут высказывать свои пожелания руководству, оставлять предложения, касающиеся развития компании. «Банк идей» разделили на несколько тем: продажи, дизайн, производство, реклама и маркетинг, управление и организация работы. «Акцент был сделан на том, что нужны обоснованные предложения», — рассказывает Сергей Якупов. — Нам хотелось получить продуманные идеи, а не просто критику существующего положения вещей. Но при этом мы, конечно, не ждем от сотрудников каких-то детальных расчетов или профессионального плана маркетинговой кампании».

Тем, у кого нет постоянного доступа к сайту (например, у сотрудников печатного цеха «А Принт» нет компьютеров на рабочем месте), предложили подавать идеи руководству в бумажном виде.

Понимая, что хорошие идеи нужно хорошо оплачивать, менеджмент типографии разработал систему денежного вознаграждения: тем, чьи предложения сочтут достойными применения, полагается бонус. Сумма бонуса фиксированная, примерно 10–12% от зарплаты.

Для начала сотрудникам «А Принт» предложили подумать о том, какие акции компания могла бы провести на полиграфической выставке в марте, чтобы выделиться среди конкурентов. Кроме того, был написан и доведен до сотрудников базовый план маркетинговой кампании для «А Принт» — чтобы те могли принять участие в его креативном наполнении.

Братцы-ролики

ЗА ТРИ с лишним месяца руководство получило от сотрудников фактически лишь два предложения: привлечь к рекламной кампании на мартовской выставке промоутеров на роликах, а также устроить в компании своеобразный ресепшн — пункт выдачи заказов. Последняя идея вылилась в создание специального отдела по работе с корпоративными клиентами. Ее автор, говорит Якупов, «получит по заслугам»: хотя изначально сотрудник не продумал, как можно реализовать предложение, но теперь активно участвует в его разработке. А вот менеджер, придумавшая идею с промоутерами на роликах, не смогла даже ответить на вопрос, что именно они будут делать. Идею руководство компании в итоге додумывало самостоятельно, а ее автор, по словам Якупова, понимает, что без наполнения это предложение ничего не стоит.

Оба предложения были высказаны устно, а «Банк идей» на внутреннем сайте «А Принт» по-прежнему пустует. При этом сайт активно работает: там постоянно обновляется информация о жизни компании, профильных остановках того или иного оборудования, вывешиваются объявления и т. д. Сотрудники комментируют практически каждое сообщение, задают вопросы. «Мы сознательно

выкладываем информацию достаточно сжато, чтобы спровоцировать диалог», — рассказывает Якупов. — Например, очень бурную дискуссию на сайте вызвала новая система премирования и штрафов». Правда, дискуссии, как правило, завязываются с подачи руководства, сами сотрудники инициативы по-прежнему не проявляют. Единственный раздел внутреннего сайта, где идут постоянные активные обсуждения, — рубрика, заведенная специально для обсуждения вещей, которые напрямую не касаются работы.

Есть ли способ повысить активность и вклад персонала типографии в развитие бизнеса? Как убедить сотрудников, что между их жизнью и будущим компании есть прямая взаимосвязь, на которую они способны повлиять? **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (sf-idea@kommersant.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 13.06.08. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 23.06.08, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

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.rospr.ru

**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,
www.sf-online.ru,
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
ее 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?

ПРЕЗИДЕНТ УПРАВЛЯЮЩЕЙ КОМПАНИИ «ТРОЙКА ДИАЛОГ» ПАВЕЛ ТЕПЛУХИН НАПИСАЛ ПЕРВУЮ КНИГУ. НАПИСАНО ДОСТУПНО, ДАЖЕ, НАВЕРНОЕ, ЧЕРЕСЧУР. НО О ЧЕМ ЭТА КНИГА, ОСТАЛОСЬ ЗАГАДКОЙ. **ТЕКСТ: СЕРГЕЙ КАШИН**

Загадки от Теплухина



**Матрица Теплухина:
до и после первого
миллиона**
ТЕПЛУХИН П.

М.: АСТ / АСТРЕЛЬ, 2008
ПЕРЕПЛЕТ / 190 С.

Похоже, один из создателей «Тройки Диалог» так и не определился с жанром. То ли это пособие для будущих миллионеров (на что прозрачно намекают подзаголовок и аннотация), то ли автобиография, то ли дума о судьбе России.

Начинается книга как руководство для тех, кто хочет стать миллионером: приведенные в предисловии рассуждения о типажах искателей богатства, о роли семьи на пути к большим деньгам достаточно интересны. Но на этом пособие «Стать миллионером: узнай как» резко обрывается. Из книги даже сложно понять, когда и как автор таки заработал свой первый миллион (ответ мы нашли — смотрите ниже).

Дальше жанр резко меняется — перед нами уже автобиография. Мы узнаем, какую задачу решал Павел Теплухин, поступая на экономфак МГУ, и почему это был challenge. Как Теплухин начинал карьеру ученого-экономиста и параллельно приобретал коммерческий опыт как консультант. Как учился в Лондонской школе бизнеса и работал в команде, готовившей приватизацию. Как и Егор Гайдар, Павел Теплухин считает, что о реформаторах в позднее время было создано много мифов. Как и Гайдар в книге «Крушение империи», Теплухин их развенчивает. Он, например, доказывает, что ваучерная приватизация

была верным решением. Правительство допустило лишь одну, но серьезную ошибку — не разъяснило ценность ваучеров населению, поэтому многие их отдали за бесценок.

Но и автобиография резко обрывается. Дальше есть и размышления о роли клуба-2015, который писал сценарии развития России после краха 1998 года, и о сущности пенсионной реформы и причинах ее нынешней неудачи, о нынешней модели бизнеса «Тройки Диалог» (та самая матрица из названия). Книга написана доступно, ни экономического, ни даже, пожалуй, среднего образования не нужно.

Но о чем все-таки хотел сказать автор своему читателю, понять достаточно трудно: слишком много он захотел замешать в своем произведении. Да и кто этот читатель, который и миллионером стать хочет, и о трудностях приватизации с одинаковым интересом прочтает? Для автобиографии в книге слишком мало Павла Теплухина, для пособия из категории «Как заработать миллион» слишком мало советов, а для размышлений о судьбе реформ

и России или о сути инвестиционного бизнеса слишком мало места: книга-то маленькая.

Но после некоторых затруднений жанр все-таки был определен. Это сборник тестов.

Книга полна загадок. Вот, например, первая: как решается задачка, которую автор четыре часа решал на экзаменах в МГУ? Она в самом деле очень интересная. Спрятан в книге и тест на знание новейшей экономической истории России. Оказывается, Владимир Мау, ректор Академии народного хозяйства, которому Павел Теплухин отдал книгу на рецензирование, нашел в ней несколько ошибок в датировке событий (ведь специальность Мау как раз «экономическая история»), но, по признанию Павла Теплухина, их исправить не успели.

И самое главное: когда автор заработал первый миллион? Явного ответа в книге нет, но мы его знаем. Первый миллион автор заработал, когда «Тройка», как и все финансовые компании того времени, скупала ваучеры и оптом продавала своим заказчикам. Тогда все так зарабатывали. Вот и ответ: чтобы стать миллионером, следите за ошибками правительства и недостатками законов. В России это уже давно надежный и проверенный способ стать миллионером. **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.



Ежемесячный гляцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

Пааехали!

Автомобиль в России – больше, чем средство передвижения.

Weekend

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend».

Пособие по выходным.

Журнал о культуре отдыха.

CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал.

Журнал модных провокаций.

Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей.

Спецпредложения

При оплате подписки через редакцию скидка до **3%**

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

Коммерсантъ+ Бизнес
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Лидер
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Комплекс
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Стандарт
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Коммерсантъ+ Актив
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Базис
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Подписка через редакцию

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 или факсу: (495) 721-90-77;

для юридических лиц

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

	Москва, Мос.обл.	Регионы
КОММЕРСАНТЬ	2147,64	—
КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ	542,52	980,76
КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ	745,14	1169,52
КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ	679,14	1147,08
КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ	482,46	563,64
КОММЕРСАНТЬ WEEKEND	740,52	—
CITIZEN K (3А 2 НОМЕРА)	220	259,60
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС	3750,12	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР	3581,82	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ	3151,50	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ	1763,52	2158,20
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС	1164,90	1607,10
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС	1595,22	1933,80

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

Цены в рублях с учетом НДС.

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

Платательщик

Адрес (с индексом)

Телефон

e-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

Кассир

Квитанция

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

Платательщик

Адрес (с индексом)

Телефон

e-mail

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

Кассир

принципы

Александра Демидова

В советское время он занимался **социологией семьи**, а затем возглавил одну из первых в России компаний маркетинговых исследований «ГФК Русь». Демидов уверен, что будущее за упрощением и **удешевлением товаров** и потреблением, основанным на нематериальных ценностях.

Самое сложное для меня — **устанавливать зарплату**. Я не люблю давить и командовать, и мне обычно хочется дать людям то, что они просят. Когда определяешь зарплату, надо пройти по лезвию бритвы. Если ты не доплачиваешь людям, они разбегутся. Переплачиваешь — разоришься.

Чем больше компания, тем **легче управлять**. Самое трудное время для меня было, когда у нас было 25 человек. Каждым приходилось персонально командовать, а поскольку мне это не нравилось, я даже сомневался, получится ли из меня менеджер. Сейчас легче: в большой компании всегда есть костяк организаторов, которые принимают решения самостоятельно.

20 лет назад я собирался делать **научную карьеру**. Мне хотелось защитить докторскую: в советское время это было очень престижно. Затем рынок сбил меня с «праведного пути», и в результате я так и остался кандидатом наук. Зато мне удалось сделать что-то в практическом плане.

В науке — **другой временной ритм**. В бизнесе менеджер занимается одной проблемой не больше пяти минут. Когда я приезжаю на дачу и собираюсь заняться наукой, мне нужен день, чтобы сосредоточиться на проблеме. К воскресенью я готов начать писать, но пора уезжать. На этом мои попытки заниматься наукой обычно и заканчиваются.

В начале 1990-х мы, по сути, **изучали потребительский рынок в его отсутствие**. Моим первым проектом было исследование гиперхолестеринемии по заказу фармацевтических компаний. В эпоху тотального дефицита народ реагировал на наши вопросы об избыточном потреблении мяса и жиров довольно бурно.

Наша компания — это фабрика. Просто мы производим не детали, а информацию. Мы так же ищем рынки сбыта, так же занимаемся отделкой и продаем товар, как обычный завод.

У нас появился тип людей — мы их называем «**стремящиеся вверх**», — **которые постоянно действуют под влиянием рекламы**. Сосед на даче живет от одного ролика до другого и после каждой рекламной кампании просит меня привезти этот товар из Москвы.

Наши потребители гораздо **больше думают о престиже, чем западные**. Именно поэтому у нас премиальный сегмент растет быстрее остального рынка.

Мы больше спешим. Это проявляется в импульсивных покупках в магазинах, в стремительном росте сегмента товаров быстрого приготовления и индустрии фастфуда. Люди все дальше отходят от традиционной модели домашнего хозяйства: вместо этого они усваивают быстрый стиль жизни.

Будущее за упрощением **функциональности**. Пока вещи постоянно обрастают наворотами, но через пять-шесть лет телефон будет только телефоном, проигрыватель — проигрывателем. Сейчас используется примерно 20% функций любого прибора. За счет упрощения вещи станут дешевле, и популярность приобретут монофункциональные гаджеты «с одной кнопкой».

Я бы хотел написать книгу о российской потребительской культуре за последние 17 лет. 17 лет назад потребители были неуверенными, агрессивными и неинформированными. Сегодня они стали гламурными и гонятся за наворотами. Через 17 лет российский потребитель будет гораздо более «функционально ориентированным» — и в то же время значение приобретут нематериальные ценности: потребление станет этическим.

Я довольно легко прощаю **ошибки**. Мне не нравится, если их повторяют. Я считаю, что надо не повторять старые ошибки, а совершать новые. **СФ** записал **Алексей Гостев**



Скретч-карта — подписка за минуту!

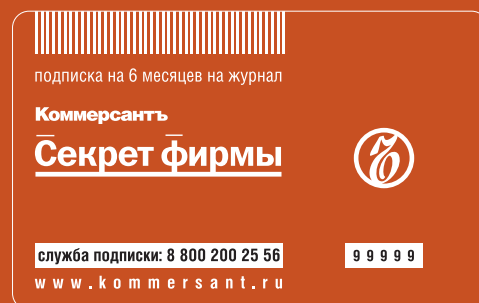
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта —
это пластиковая карта, содержащая
под специальным защитным
слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту,
сотрите защитный слой,
позвоните по телефонам:
8 800 200 2556, (495) 721 2882
или активируйте карту на сайте
www.kommersant.ru — и Вы подписаны.
Скретч-карты выпускаются сроком
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты
Вы можете в редакции
ИД «Коммерсантъ»,
тел. (495) 721 2882
или в курьерской службе
доставки «Москартсервис»
тел. (495) 925 8893,
www.cardservice.ru.

Технологии успешного бизнеса —
100 страниц уникальной информации
о технологиях современного
бизнеса, об удачном
и неудачном опыте российских
и международных компаний,
о лучших сделках,
оригинальных решениях,
красивых идеях,
об актуальных проблемах бизнеса —
обо всем, что должен знать
современный руководитель
компании, чтобы уверенно
вести ее к успеху.



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 по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать 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 моги-кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из моги кан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно-гих потребительских рынках в России правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив-ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов-ская «новая заря» пока не сдается, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио-нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа-ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «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 подоб-ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит 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 gal-laner 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 конкуренция 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 романти-ка бизнеса — бросить 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 приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе-ды тоже греют душу продавца, свою компанию или нет, договориться с противником или продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если выигрывать не удается, то хотя бы не проигрывать, в случае неудачного исхода, поднимает самооценку, вероятно поэтому так спокойно настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрыш более сильным не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не дадут, а «очаково» готова с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации, в середине 1990-х годов с ним пы-тались договориться heineken и «kalksberg», два года назад — anneuser-busch, совсем недавно — savmiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет, «в создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги. — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексей кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимааясь модернизацией комбината (бы-ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, пришлось кооперироваться с западными компаниями, в том числе с «очаково» в рамках и приступила к строительству завода в краснодаре, затем были заложе-ны «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 provo-дство слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «очако-во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по-следний 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, зарабо-таем миллиард, — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать?», начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов-ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се-тями «арбат престиж» и ile de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко-торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская, витковская возмужала фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель-ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер-вым делом витковская выбрала 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 градо-начальнику. по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», «женский «глянец» ук-хивались за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила, в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре-шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне-го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпуская привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идет переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по-следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но-вую зарю» 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%, промыш-ленные 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 ре-шений, что для нас порой бывает критично, — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто-ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потеряла фиас-ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесценивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни-шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории, период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го-ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями, когда иностран-цы начали возвращаться, компания самохина 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 им-портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить-ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч-ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями, — говорит вице-президент «роколора» константин диесперов, — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурировать с ними одновременно по качест-ву и цене бесперспективно», дамский угодник, «все продается и покупается, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди, после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией, саввиди при-шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики, превратившись в собственника «донтabaка», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтabaка» приходилось 12% рос-сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры», экспансия транснациональных кор-пораций привела к тому, что рыночная доля «донтabaка» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс, саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давнее ему путевку в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтabaка» руководит холдингом «группа агроком», объединяющий мясосперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины, среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го-да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон», но не родной завод, «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции, — комменти-рует положение саввиди, — но лучше будет легче, закончился сложный период преобразования, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди-нены на одной территории, помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции», оптимизм в компании зашкаливает: на «донтaba-ке» 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, по-явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские си-гареты super slims под названием «тисс», как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Лучшие компании делают с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

«очаково» росло, 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 provo-дство слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «очако-во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по-следний 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, зарабо-таем миллиард, — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать?», начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов-ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се-тями «арбат престиж» и ile de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко-торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская, витковская возмужала фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель-ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер-вым делом витковская выбрала 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 градо-начальнику. по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество», «брокер и ко», «женский «глянец» ук-хивались за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». но дивидендов с этого компания не получила, в 2002 году в петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку, московские парфюмеры ре-шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне-го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпуская привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идет переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по-следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но-вую зарю» 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%, промыш-ленные 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 ре-шений, что для нас порой бывает критично, — комментирует президент «роколора». — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто-ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок, компания начинала с производства кремов, но потеряла фиас-ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обесценивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни-шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории, период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го-ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями, когда иностран-цы начали возвращаться, компания самохина 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 им-портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты, в частности, «роколор» пробует закрепить-ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч-ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями, — говорит вице-президент «роколора» константин диесперов, — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество, конкурировать с ними одновременно по качест-ву и цене бесперспективно», дамский угодник, «все продается и покупается, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» иван саввиди, после избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией, саввиди при-шел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики, превратившись в собственника «донтabaка», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтabaка» приходилось 12% рос-сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры», экспансия транснациональных кор-пораций привела к тому, что рыночная доля «донтabaка» сократилась вдвое, убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс, саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давнее ему путевку в жизнь, иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтabaка» руководит холдингом «группа агроком», объединяющий мясосперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины, среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого го-да он уступил футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон», но не родной завод, «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции, — комменти-рует положение саввиди, — но лучше будет легче, закончился сложный период преобразования, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди-нены на одной территории, помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции», оптимизм в компании зашкаливает: на «донтaba-ке» 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, по-явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к миллионному — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские си-гареты 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