

Во что обходятся «Дикси» пять брендов в четырех форматах с. 16
Почему «Императорскому чаю» частные марки дороже собственных с. 25
Как русские сухарики борются с импортными чипсами за пиво с. 28

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№21 (253) 02.06 — 08.06.2008
sf.kommersant.ru

10 лет

будут восстанавливать
отечественные производители
свою долю на мясном рынке
после запрета на импорт
«заморожки» с. 36

ISSN 1727-417-6



9 1771727 417006

200 смелых

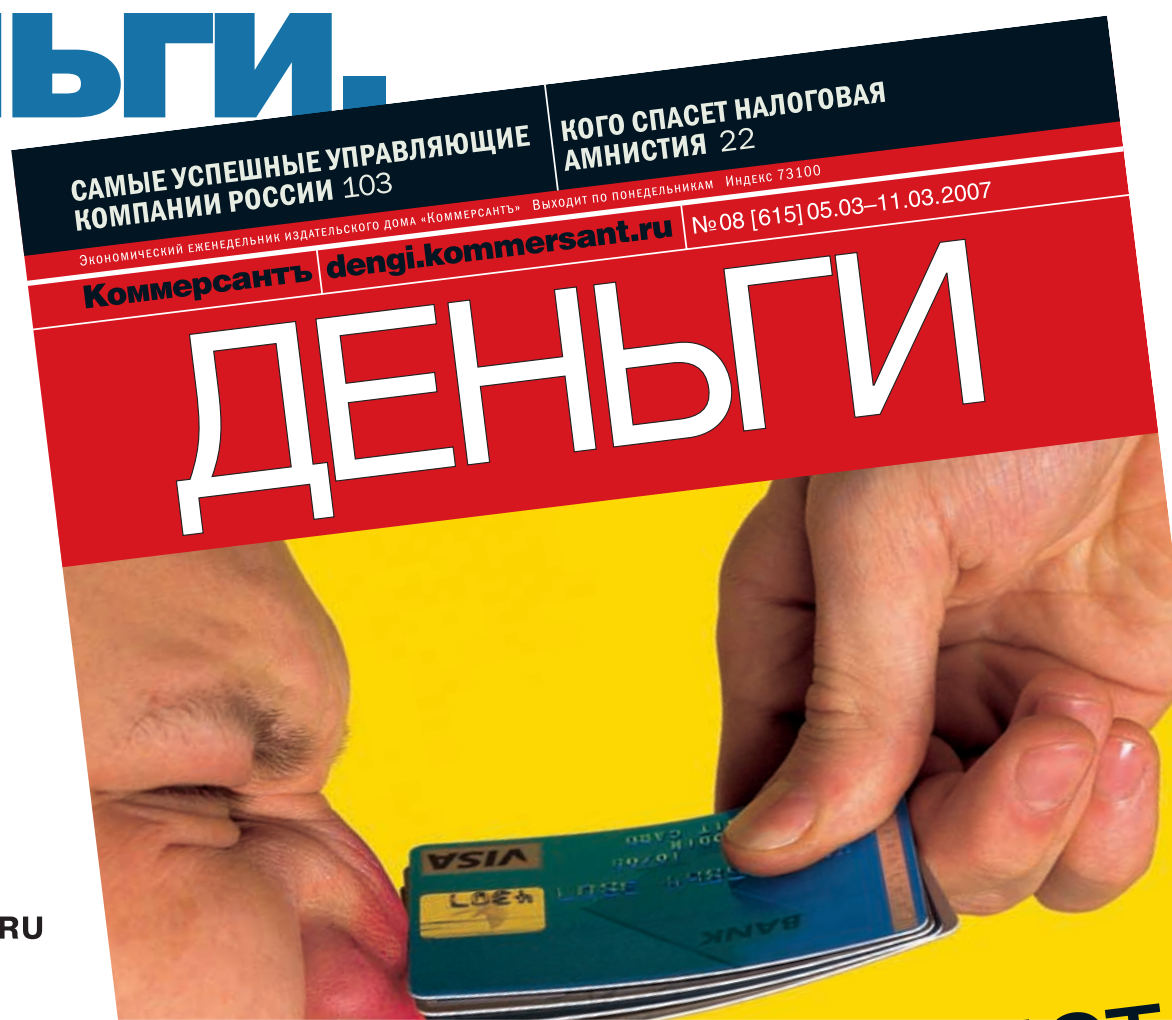
Самые открытые компании России с. 50



тематические страницы **iOne**
информационные технологии



Коммерсантъ. Все за наши деньги.



частная практика



с. 16

СТРАТЕГИЯ

ОПТ В ПОМОЩЬ У розничной сети «Дикси» новый акционер — холдинг «Меркурий». Теперь компаниям предстоит интегрировать оптовый и розничный бизнес. Пока это еще никому не удавалось

ИННОВАЦИИ

ПРИДВОРНЫЙ ПЕКАРЬ «Сибирская хлебная корпорация» придумала, как заработать на стагнирующем рынке, и создала при федеральных ритейлерах крупнейшую сеть отделов горячей выпечки под брэндом WonApe с. 21

РАБОТА НАД ОШИБКАМИ

НА ЧАЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЮ Компания «Императорский чай» пытается выжить, изобретая инновационные продукты и предлагая ритейлерам выпускать их под собственными марками с. 25

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

СУХОЙ ОСТАТОК Сухарный рынок сокращается уже который год, но число тех, кто желает сушить сухари, только растет. В конце прошлого года к PersiCo присоединилась Wrigley. Похоже, чисто российский бизнес на сухарях скоро станет уделом мультинациональных корпораций с. 28

ПРАВИЛА ИГРЫ

ОТМОРОЖЕННОЕ МЯСО Главный санитарный врач России Геннадий Онищенко выступил с инициативой, которая уничтожит отечественную мясопереработку. Даже если ее осуществят частично, это приведет к переделу рынка и банкротству большинства игроков с. 36

дневник наблюдений с. 06

Зачем нужен Городской ипотечный банк / Кто заработает на победе Виктора Белана / Во что оценивается спокойный сон главного энергетика России Анатолия Чубайса / Сколько автомобилей должно собираться в России / Что случилось с «Банана-мамой» / Спасут ли группу ОСТ деньги инвестфонда / На что рассчитывает Александр Мамут, собирая книгоиздателей в одну корзину / Чем «Натурамед» заманит отдыхающих в свои санатории / За счет чего выплывает «Арбат Престиж» / К чему S7 Airlines второй чартерный перевозчик / Когда приходит время бросить звезду

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

ЗНАНИЕ — ДЕНЬГИ У каждого из нас есть бесценный опыт. Под него уже создали маленькую рыночную площадь с. 40

WOW Обувь умного поведения / Ночной телепорт / Проектор для барбекю / Хорошо продвинутое старое с. 44

МЫСЛИ

КРЮЧОК ДЛЯ ПЯТИ ЧУВСТВ Стремясь зацепить клиента, отельеры пускают в дело мажущие ароматы и таинственные звуки с. 46

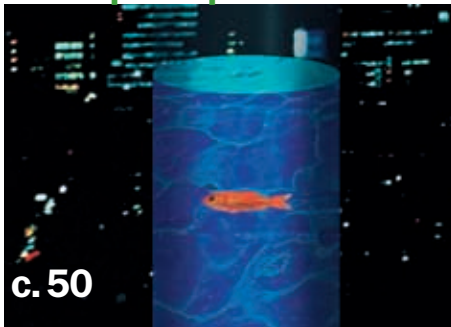
МЕТОДЫ

А-ЛЯ КАРТ НА БЕГУ Новый формат фастфуда, придуманный американцем Филиппом Романом, противостоит гамбургерам с. 48

СВОЯ ИГРА

НЕ СТОИТ ДЕРГАТЬСЯ Основатель компании «Биопаспорт» Виктор Минкин научил компьютер видеть эмоции лучше человека с. 49

лаборатория



с. 50

СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ 200 САМЫХ ОТКРЫТЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ

ШОРОХ В СУМЕРЕЧНОЙ ЗОНЕ «Секрет фирмы» представляет ежегодный рейтинг информационной открытости российских компаний — четвертый по счету. До сих пор самой распространенной моделью поведения отечественной фирмы является открытость вынужденная. На вершине айсберга информационной прозрачности особых изменений нет — подвижки скорее коснулись закрытых прежде отраслей

РЕЦЕНЗИЯ

МУЗЫКА КОВИ. СЛОВА НАРОДНЫЕ

Очередной труд гуру менеджмента, маркетинга и жизни вообще Стивена Кови есть не что иное, как сиквел недавно изданных «Семи навыков высокоэффективных людей» с. 66



принципы

Что делают наши конкуренты, когда идея не укладывается в их стандарты? Отказы-ваются от нее. У нас наоборот: я готов технологии менять под хорошие идеи **Владимир Садовин** с. 80

в блогах с. 46

Сегодня средний срок прохождения патентной заявки — четыре года. Патент — словно ядерное оружие: в принципе оно нужно, но когда его последний раз использовали? **Джош Копельман**

в колонках с. 47

Хотелось рассказать про Гонконг как про город, который вырос не на нефти, а на торговле. Чтобы наши продавцы прочувствовали, что их работа — потрясающе благородное дело **Евгений Чичваркин**

почта с. 04

спроси Секрет фирмы с. 65

тематические страницы

iOne.

Информационные технологии с. 67

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

iOne. Информационные

технологии 30 июня

Лучшие инвестфонды 7 июля

iOne. Информационные

технологии 14 июля

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:

(495) 921-2353,

(499) 943-9112,

943-9110, 943-9108

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, ИГОРЬ ПИЧУГИН, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальные корреспонденты КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН, МАКСИМ КОТИН
обозреватели ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА
корреспонденты СВЕТАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУСЯЕВА, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ
тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА (РЕДАКТОР)

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СЕРГЕЙ КАЛИНИН
билд-редактор ИРИНА МАЙОРОВА
фоторедактор ОЛЬГА ЕПЛОВА
литературные редакторы МИХАИЛ БОДЕ, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
тел. (499) 943–9110, 943–9108; (495) 921–2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499) 943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
тел. (495) 721–1201, факс (495) 721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНЗЕ 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. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.kommersant.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

«Считаю, что Евгений абсолютно прав в том, что российский „Оксфорд“ не построить без „голодных“ и „жадных“ молодых людей, не обладающих на данный момент финансовыми ресурсами. Гордон Гекко, персонаж Майкла Дугласа в фильме „Уолл Стрит“, делает на этом акцент: „Give me PSHs — poor, smart and hungry. And no feelings“ („Дай мне бедного, умного и голодного. И без сантиментов“.— **СФ**). Он видит огромные перспективы перед „бедными, умными и голодными“. Однако не надо забывать и о том, что сама система образования в настоящее время в России оставляет желать лучшего.

Зарубежные школы дают возможность более свободно выбирать направление учебы; человек с самых ранних пор приучается заниматься именно тем, что ему больше всего нравится, а не тем, что выгоднее или перспективнее. И когда человек занимается любимым делом с самых ранних лет, это выгодно (интересно) не только ему самому, но и его будущему работодателю, а значит, и экономике в целом».

Сергей Сергеев, Астрахань
«Местоимение „Мы“»
СФ №20(252) 26.05.2008

«Том Питерс высказал очень важную мысль (впрочем, как и всегда). Речь о том, что бизнес не обязательно должен ставить во главу угла удовлетворение потребителя. Вернее, должен, но интересы потребителя все-таки не на первом месте. Главное же в бизнесе — эгоистические интересы самого предпринимателя, его удовольствие от работы. По-моему мнению, Питерс прав, потому что мало кто из бизнесменов начинает дело, думая: что бы еще такого приятного сделать клиенту? Думает он, естественно, о том, как найти свободную нишу и заработать. Но, самое главное, пытается сделать то, что будет нравиться ему самому, вдохновит его на новые и новые идеи. Даже если дело сулит хорошую прибыль, должен быть еще фан, кураж. Именно таким увлеченным людям сопутствует финансовый успех, к ним тянутся потребители, а не наоборот. Примеров сколько угодно».

Марьяна Ибрагимова, Москва
Лучшее из блогов
СФ №20(252) 26.05.2008

«Я не верю, что национальная платежная система (НПС) в России будет создана — во всяком случае, в ближайшие лет тридцать, так как для этого нужна политическая воля, а ее как не было, так и нет. Все это можно было сделать еще лет десять назад, если бы того захотели чиновники, регулирующие банковскую деятельность. И тогда российский рынок пластиковых карт не монополизировали бы международные платежные системы. Только регионы не сдаются, пытаюсь хоть как-то противостоять „окупантам“. Но столицы для „локалок“ закрыты, и я думаю, уже никогда не откроются. Разве что Банк России встанет на защиту отечественного бизнеса, ведь если кто и должен создавать НПС, так это наш дорогой регулятор. Но его руководство словно и не слышит просьбу о поддержке. Я-то знаю — сам просил первый раз еще лет восемь назад. И до сих пор жду ответа. Причем не я один. Можно сказать, у нас все готово, осталось лишь отмашку дать. Да на Неглинной, видно, ни у кого руки до этого не доходят».

Сергей Листьев, Новосибирск
«Платежно-политическая система»
СФ №10(242) 17.03.2008

HP рекомендует Windows Vista® Business.

БОЛЬШЕ СВОБОДЫ ДЛЯ ВАШЕГО БИЗНЕСА



КОМПЬЮТЕР
СТАЛ ВНОВЬ
ПЕРОЧАДНЫМ

Успешные компании не останавливаются на достигнутом. Они продолжают движение вперед, даже когда другие стоят на месте. HP Compaq 6710b Business Notebook с процессорной технологией Intel® Centrino® можно дополнительно оснастить аккумулятором повышенной мощности HP Extended Life Battery, который обеспечивает до 15 часов автономной работы. Компактная конструкция и портативность делают этот компьютер идеальным для энергичных людей, жаждущих путешествий.



WWW.HP.RU

© 2008 Hewlett Packard Development Company. Intel, логотип Intel, Centrino и Centrino Inside являются товарными знаками корпорации Intel в США и других странах. I.P. Microsoft, Windows Vista и логотип Windows Vista являются зарегистрированными товарными знаками корпорации Microsoft в США или других странах. Для использования некоторых функций Windows Vista требуется расширение или дополнительное оборудование. Подробнее см. www.microsoft.com/windowsvista/getready/hardwarereq.mspx и www.microsoft.com/windowsvista/getready/capable.mspx. Программа Windows Vista Upgrade Advisor поможет определить, какие функции Windows Vista будут работать на вашем компьютере. Для загрузки программы используйте ссылку www.windowsvista.com/upgradeadvisor. Заказ комплектуется в зависимости от наличия товара на складе. На правах рекламы.

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с12

пять причин → с14



Morgan Stanley стремительно сворачивает свой ипотечный бизнес в России

Инвестбанк Morgan Stanley выставляет на продажу Городской ипотечный банк (ГИБ). Потери компании от мирового кризиса так велики, что рисковать в России она больше не хочет. ТЕКСТ: юлия гордиенко

Morgan Stanley дует на воду

В самом ГИБе информацию о возможной продаже пока не подтверждают, но и не опровергают. Хотя менеджеры Morgan Stanley уже прямо говорят о том, что подыскивают покупателя. Morgan Stanley приобрел ГИБ в 2006 году у главы Росгосстраха Даниила Хачатурова (за несколько месяцев до продажи он оценивал банк в \$200 млн). «Наша стратегия состоит в том, чтобы построить мировой интегрированный ипотечный бизнес и впоследствии секьюритизировать все кредиты, которые мы выдаем», — заявлял в прошлом году **сф** исполнительный директор управления секьюритизации представительства Morgan Stanley в России Максим Ермилов. Для этого Morgan Stanley приобрел ипотечные бизнесы не только в России, но и в Великобритании, Италии и США. Однако теперь инвестбанк вынужден признать, что в условиях мирового финансового кризиса и многомиллиардных потерь (официальные списания Morgan Stanley составили \$9,4 млрд) проект потерял былую привлекательность.

На механизм секьюритизации на молодом российском рынке ипотеки возлагали особые надежды: он должен был уменьшить стоимость денег для выдающих жилищные займы банков и в конечном счете привести к снижению ипотечных ставок для заемщиков. Городской ипотечный банк был первой частной кредитной организацией, которая секьюритизировала ипотечные кредиты на Западе: общий объем размещенного в 2006 году на американских и европейских рынках выпуска ипотечных ценных бумаг составил \$72,6 млн, срок обращения — до 27 лет, а ставка — LIBOR плюс 1,6%. Второй пул ипотечных закладных на \$400 млн ГИБ собирался разместить на западных рынках осенью

2007 года, однако вынужден был отказаться от этой затеи.

«Поскольку интерес к ипотечным бумагам упал, то и смысла держать ГИБ у Morgan Stanley не осталось», — считает вице-президент кредитного брокера CreditStar Сергей Гаврилов. Генеральный директор «Интерфакс-ЦЭА» Михаил Матовников, впрочем, предполагает, что Morgan Stanley приобрел ГИБ из спекулятивных соображений: «Однако акционеры поняли, что на кризисном рынке не смогут достигнуть запланированных результатов, и решили выйти из инвестиций».

Вряд ли продажа банка поможет Morgan Stanley решить проблемы с ликвидностью. Капитал банка на 1 апреля 2008 года составлял 1,7 млрд руб. Глава Национального рейтингового агентства Виктор Четвериков оценивает ГИБ в три капитала — около \$200 млн. Оценка Михаила Матовникова выше — четыре-пять капиталов, но даже при таком раскладе вырученные от продажи банка деньги вряд ли станут для Morgan Stanley серьезным подспорьем.

Однако, обжегшись на молоке, дуют на воду: после кризисного шока наличие среди активов Morgan Stanley кредитной организации, специализирующейся на ипотеке, да еще работающей на несформировавшемся российском рынке, может оказаться для акционеров инвестбанка раздражающим фактором.

Продать «Городской» при нынешней ситуации на рынке ипотеки может оказаться задачей не из легких. «Для покупки нужны свободные средства, с которыми сейчас есть некоторые затруднения», — полагает директор департамента маркетинга и планирования продуктов Москоммерцбанка Дмитрий Орлов. Среди вероятных кандидатов на покупку он выделяет российские госбанки. ГИБ обладает хорошо выстроенной сетью, технологией продаж, сильной командой и солидным кредитным портфелем. Впрочем, купить актив может и розничный западный банк, имеющий в приоритете ипотечное направление, считает Михаил Матовников. Так, в свое время банк «Сосьете Женераль» создал полноценные ипотечные продукты и вложился в рекламу, однако не смог наладить продажи из-за отсутствия инфраструктуры. В итоге французский игрок счел за благо купить ипотечный монобанк DeltaCredit. Сейчас, отмечает Матовников, в подобной ситуации находится индийский ICICI-банк, который может стать вероятным кандидатом на покупку. □

Хотя победе Виктора Белана (Димы Билана) на «Евровидении» в России рады далеко не все, заработают на ней, похоже, многие. **ТЕКСТ:** ина селиванова

Деньги Билана

В течение нескольких лет Россия отчаянно пыталась залучить к себе «Евровидение». Наконец благодаря интернациональной спортивно-развлекательной команде Мартон—Плющенко—Билан заветная цель была достигнута: весной 2009 года любители европопа съедутся в Россию. По регламенту Европейского вещательного союза (EBU) заботы по устройению конкурса лягут на плечи канала—партнера EBU. В России их два — «Первый канал» и «Россия». Организатору придется потратить около \$30 млн — во столько, по оценкам экспертов, обходится «Евровидение». А заработать на конкурсе сможет множество игроков.

Частично расходы на организацию компенсирует тот же Европейский вещательный союз. Например, Украина, потратившая в 2005 году на проведение конкурса, по информации местной прессы, 169 млн гривен (около \$30 млн), получила от EBU 5 млн швейцарских франков (примерно \$6 млн). Остальные средства организаторы берут из различных источников, например из государственного бюджета.

Какая-то доля трат возмещается за счет продажи билетов. В Белграде, столице «Евровидения-2008», их стоимость колебалась в пределах 50–150 евро. По оценкам концертного директора промоутерской компании VMA Арташеса Андреасяна, на билетах организаторы выручат максимум \$2,5 млн.

Куда более существенная статья доходов — реклама и спонсорство, ведь трансляции «Евровидения», как правило, имеют высокие рейтинги. В текущем году концерт, проводимый в Белграде, собрал у московских телеэкранов даже больше зрителей, чем финал Лиги чемпионов и чемпионата мира по хоккею (рейтинги — 14,26%, 10,33% и 11,27% соответственно). Стоимость минуты рекламного времени в подобных трансляциях достигает 5,5 млн руб. По мнению руководителя отдела спецпроектов группы Aegis Media / OKS Елены Гумировой, «Евровидение» дает крупным рекламодателям хорошие возможности для проведения интегрированных кампаний. Кроме того, можно размещать спонсорские логотипы на концертных площадках, в залах для пресс-конференций, на билетах, различной сувенирной продукции и т. д. Прибыль от продажи рек-

ламного времени во время трансляции — это, по оценкам Елены Гумировой, примерно половина от возможных доходов. «Думаю, при грамотном подходе на рекламе удастся отбить расходы на организацию», — полагает она.

Но и это лишь малая часть будущих барышей. Залучить к себе «Евровидение» — значит привлечь тысячи туристов. Все страны—организаторы конкурса признают, что его посетило рекордное количество туристов. Например, в нынешнем году в Белграде только журналистов было больше 2 тыс. В целом, по экспертным оценкам, число зарубежных гостей «Евровидения» может достигнуть 50 тыс. Согласно подсчетам туроператоров, среднестатистический иностранный турист тратит в России на еду и развлечения в среднем \$100 в день. А значит, только за один день пребывания туристов город-организатор получит \$5 млн.

Туроператоры потирают руки. «Продавая туристам пакеты услуг, включающие бронирование гостиничных номеров, трансфер, экскурсии, можно заработать около 15% стоимости», — рассказывает председатель совета директоров BSI Group Андрей Игнатьев. А на разовых мероприятиях вроде финала Лиги чемпионов или того же «Евровидения» маржа доходит до 25%.

Туристы, конечно, вправе не прибегать к услугам операторов и не бронировать гостиницы. Но в таком случае их могут ждать неприятные сюрпризы: двукратное повышение стоимости номеров в последний момент — нормальная практика для «Евровидения».

Доходы кафе, баров и ресторанов подсчитать сложно, но и эти заведения, по-видимому, внакладе не останутся. «Например, британские болельщики, приехавшие в Москву на финал Лиги чемпионов, выпили алкогольные запасы нескольких ресторанов в центре столицы и смели подчистую ассортимент сувенирных лавок на Арбате», — вспоминает Игнатьев. Кстати, продажа сувенирной продукции с эмблемой «Евровидения» еще одна существенная статья доходов.

Возникает вопрос, способны ли Москва или Санкт-Петербург принять такое количество туристов и стоит ли ожидать трат на создание инфраструктуры для них. «Для Москвы 40 тыс. туристов не проблема, — считает Игнатьев, — столько мы готовы были принять на финал Лиги чемпионов. В Санкт-Петербурге отельная база еще больше».

За напыщенными фразами о поднятии престижа страны тоже кое-что стоит. Все организаторы «Евровидения» утверждают, что кратковременный наплыв иностранцев в дни проведения конкурса в дальнейшем оборачивается настоящим туристическим бумом. □



Дима Билан и компания дадут заработать многим российским предпринимателям

золотые слова

Анатолий Чубайс,
глава
РАО «ЕЭС России»
→



**Отсыпаться буду долго.
Года два**

На последнем в истории годовом собрании акционеров РАО ЕЭС «главный российский энергетик» поделился сиба-ритскими планами на будущее. Имеет право: в начале апреля Чубайс воспользовался опционной программой и получил 24 млн обыкновенных акций РАО. В нынешних ценах это около \$27 млн.

Владимир Путин,
премьер-министр
России
→



Порядка 80% автомобилей, продаваемых в России, должно производиться на нашей территории

В прошлом году на произведенные в России автомобили (с учетом иномарок, собранных на территории РФ) пришлось 40% рынка, но новому премьеру этого мало. Он хочет ввести запретительные пошлины на автомобили старше пяти лет (сейчас они распространяются на семилетние машины), привязать тариф ОСАГО и транспортный налог к возрасту автомобиля. В общем, для любителей подержанных иномарок могут наступить сложные времена, и они, по идее, выстроятся в очередь за отечественными машинами.



ДМИТРИЙ ЛЕКАД

Александр Мамут разглядел перспективы издательского бизнеса

ГК «Аттикус паблишинг» объединяется с издательством «Азбука». Новичок в книжном бизнесе Александр Мамут уверенно догоняет бывалых лидеров рынка. ТЕКСТ: ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА

Сигнал от Мамута

Как стало известно «Коммерсанту», создается новая управляющая компания «Азбука-Аттикус». Процесс объединения займет три-шесть месяцев, рассказал Аркадий Витрук, генеральный директор «Аттикуса». Около 60% акций холдинга будет принадлежать Александру Мамуту. Сумму сделки и ее структуру стороны не раскрывают, а участники рынка оценивают объединенный бизнес в \$100 млн. Столь масштабное слияние на российском книжном рынке произошло впервые.

В 2006 году Александр Мамут купил три издательства — «Иностранка», «Махаон» и «Колибри» (сумма сделки не разглашается) — и на их основе создал компанию «Аттикус паблишинг». «После покупки „Азбуки“ группа Мамута получит в свое распоряжение отличный редакционный портфель и профессиональный коллектив. Кроме того, в зависимости от модели и схем объединения появится определенный синергетический эффект с точки зрения контроля над издержками», — считает генеральный директор «Олма медиа групп» Дмитрий Иванов.

«В ближайшие три года мы должны не просто войти в тройку лидеров. Благодаря синергетическому эффекту мы рассчитываем сравняться с лидерами по объему выпуска, тиражам и количеству наименований», — говорит Максим Крютченко, генеральный директор «Азбуки-классики».

Весьма смелое заявление — до лидерского статуса холдингу Мамута еще далеко. В рейтинге Российской книжной палаты «Аттикус» занимает только 26-ю строчку (424 наименования книг и брошюр, выпущенных в 2007 году тиражом 6,753 млн экземпляров), «Азбука» стоит на десятом месте (646 наименований, суммарный тираж 5,248 млн). Для сравнения: у лидера рынка компании «Эксмо» тираж в 2007 году составил 70,713 млн экземпляров, а ассортимент насчитывает 6553 названия.

Поэтому вряд ли «Азбука» станет последним книжным приобретением Мамута. «Понятно, что по аналогии с АСТ и „Эксмо“ строится вертикально интегрированный холдинг, владеющий и розницей, и полиграфией, и издательством. Но присоединения „Азбуки“ явно недостаточно для того, чтобы выбиться в лидеры. Думаю, сделки продолжатся», — убежден Денис Котов, генеральный директор сети «Буквоед». — Сигнал подан». В «Азбуке-Аттикус» не отрицают, что в ближайшее время к партнерам может присоединиться кто-то еще. «Может быть, будут еще сделки», — говорит Максим Крютченко. □

КТО КОГО

Теперь банановый

В сети магазинов детских товаров «Банана-мама» «Секрет фирмы» обнаружил пустые полки. Представители компании отказываются комментировать ситуацию. **ТЕКСТ: ТАТЬЯНА ФИЛИМОНОВА**

«У нас в Южном Бутово огромный магазин с пустыми прилавками... Поговаривают, что сменилось начальство и проблема с поставщиками», — пишет пользователь LiveJournal. «Похоже, сеть скончалась», — делает смелое предположение другой интернет-юзер в том же блоге. Сужение ассортимента и отсутствие в сети многих товарных категорий первыми заметили различные интернет-сообщества. Зловещие признаки стали проявляться месяц-полтора назад, причем в магазинах сети сразу по всей России. Теперь на проблемы конкурента обратили внимание и другие игроки рынка. «Чтобы сеть была успешной, просто открывать по три-четыре магазина в месяц мало, ими ведь еще надо управлять», — ерничает на условиях анонимности один из конкурентов сети. «Банана-мamu» создал Олег Яковлев, младший брат бенефициара сети бытовой техники «Эльдорадо» Игоря Яковлева. Логично было бы связать проблемы сети с налоговыми претензиями к «Эльдорадо» — не так давно налоговики предъявили ей претензии на общую сумму 15 млрд руб.

Однако собеседники **СФ** считают, что основная причина в другом: сеть оказалась заложником собственного быстрого роста. «В последнее время темпы, которыми развивалась сеть, были несопоставимы с ее оборотными средствами», — считает источник **СФ** в другой «детской» сети «Кораблик».

За четыре года своего существования «Банана-мама» открыла около 85 магазинов по всей России, причем 67 из них располагались в регионах. Некоторые участники рынка считают, что сеть попросту не справилась с управлением такой машиной.

«Такие проблемы могут возникнуть в тех компаниях, где собственник постепенно отходит от дел и перестает курировать текущие вопросы», — уверен собеседник **СФ**. — Сейчас в компании ключевые посты занимают экспаты, которые плохо знают российский рынок». Если братья Яковлевы вместе решают возникшие налоговые претензии, то немудрено, что Олег Яковлев действительно отошел от «детских» дел. Впрочем, саму компанию данная ситуация нисколько не смущает. Из данных, опубликованных на сайте «Банана-мамы», следует, что к 2009 году планируется увеличить число магазинов до 159, а в краткосрочной перспективе к концу 2008-го их должно стать 113. Теперь, очевидно, свои ближайшие планы «Банана-маме» придется пересмотреть, чтобы в гонке за ростом не потерять саму компанию. □

Компания «Натурamed» намерена создать первую в России сеть санаторно-оздоровительных центров. Тренд угадан верно. Осталось завоевать доверие санаториев и клиентов. **ТЕКСТ: ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА**

Тиражируемые медики

Комплекс оздоровительных программ компании «Натурamed», созданной в 2006 году, обкатан на базе черноморского санатория «Южное взморье» в Сочи. По словам Сергея Ромашкина, генерального директора фирмы «Дельфин», одного из ведущих туроператоров Краснодарского края, речь идет не столько о серьезных лечебных процедурах, сколько о профилактических курсах избавления от стресса и т. п. Благодаря сотрудничеству выручка «Южного взморья» в 2007 году увеличилась до 25,1 млн руб. против 3,9 млн руб. годом ранее.

Вдохновленный успехом «Натурamed» решил растиражировать проект и заявил о том, что к 2012 году собирается создать сеть из 15 центров, расположенных на территории Европейской части России. «Это независимые санатории, в которых будет работать оздоровительный центр „Натурamed“», — поясняет управляющий директор компании Мария Коваль, которой принадлежит до 25% ее акций (имена других владельцев не раскрываются). Общий объем инвестиций оценивается в 400 млн руб.

В большинстве случаев компания хочет взять на себя руководство медицинской частью, однако не прочь управлять санаторием в целом, если в нем не более 200 мест.

А в двух проектах — в Подмосковье и Ярославской области — «Натурamed» готов выступить соинвестором строительства в обмен на блокирующий пакет. Пока же «Натурamed» принимает участие в масштабной реконструкции санатория «Стеклянная струя» в Кисловодске. Запуск первой очереди намечен на май 2009-го, открытие медицинского центра — на сентябрь того же года.

«Тренд угадан верно», — считает Сергей Ромашкин. — Они подметили тенденцию, которая наметилась года три назад: люди 40–50 лет, достаточно успешные в финансовом плане, начали серьезно заботиться о своем здоровье». Впрочем, многие крупные санатории уже развивают медицинские программы самостоятельно, так что «Натурamed» может рассчитывать в основном на сотрудничество с отстающими игроками, не способными обеспечить соответствующий уровень оказания услуг собственными силами. Да и выдержать единые стандарты медобслуживания в сети будет затруднительно. В «Южном взморье» работают московские врачи, которым доверяют состоятельные клиенты из приезжих. Лечиться у местных эскулапов последние вряд ли согласятся, а заманить столичных докторов в глубинку будет сложнее, чем в Сочи. □



«Натурamed» готов поставить оздоровление трудящихся на поток

три вопроса

Финансовый директор алкогольного холдинга ОСТ Алексей Мустьяца рассказал, почему компания готова продать пакет акций своего производственного актива.



«Секрет фирмы»: В СМИ появилась информация, что вы решили продать акции «ОСТ-алко» инвестфонду Marshall Capital Partners. Правда ли это?

Алексей Мустьяца: Мы пока ничего никому не продаем. Партнер еще не определен. Но я не скрывал и не скрываю, что у нас в планах выпуск допэмиссии и продажа от 15% до 20% акций актива частному инвестору. Оценку предприятия мы еще не проводили, но уже знаем, на что пойдут вырученные деньги: на расширение доли компании на рынке перед выходом на IPO.

СФ: И как собираетесь наращивать долю?

АМ: За счет приобретения новых активов. Первое место по приоритетам — торговые марки, второе — дистрибуторские компании, третье — производства. Нас интересуют предприятия, обладающие развитой дистрибуторской сетью и собственными сильными брендами.

СФ: Что-то уже присмотрели?

АМ: Пока рано об этом говорить. Наша доля на рынке в деньгах сейчас 3,6%, и нам интересны те марки, которые нам помогут для начала занять 5% рынка.



Поставщики готовы поддержать «Арбат Престиж» в трудные времена

«Арбат Престижу» удалось вернуть ключевых поставщиков. Следующим пунктом антикризисного плана может стать частичная распродажа недвижимости. **ТЕКСТ:** нина данилина

Бесконечная распродажа

По информации «Коммерсанта», на прошлой неделе отгрузки в «Арбат Престиж» возобновили поставщики, со скандалом покинувшие сеть в конце прошлого года после громкого ареста Владимира Некрасова. Три марки, которые суммарно составляли порядка 12% продаж сети (Estee Lauder, L'Oreal и Procter & Gamble), прекратили отгружать свой товар, так как Некрасов единолично владел правом финансовой подписи и сеть не смогла расплатиться с партнерами.

Компании пришлось довольствоваться прошлогодними остатками. Уже в феврале полки магазинов начали стремительно пустеть, а вслед за тройкой поставщиков-лидеров к выходу потянулись и менее именитые поставщики. Выручка сети таяла на глазах. В марте 2008 года она составила \$29,9 млн, в то время как за тот же период 2007-го — \$43 млн. К маю отдельные точки сети напоминали советские универмаги, в которых отсутствие ассортимента маскировалось размашистой выкладкой однотипного товара.

16 мая пост генерального директора «Арбат Престижа» занял выходец из ЮКОСа Роман Хоменко. И спустя всего десять дней ему удалось договориться о возобновлении поставок. Ни поставщики, ни ритейлер не раскрывают условия, на которых достигнуты новые договоренности. «„Арбат Престиж“ мог изменить условия оплаты, например перейти от отсрочки платежей на предоплату», — предполагает исполнительный директор Discovery Research Group Илья Ломакин. Впрочем, не исключено, что и производители тоже сделали шаг навстречу. «Очевидно одно: поставщикам не на руку кризис крупнейшей в отрасли сети», — считает вице-президент группы «Старая крепость» Анна Дычева-Смирнова.

В кризисе «Арбат Престижа» впервые за полгода наметился перелом, однако решающая встряска еще впереди. 20 июня головной компании сети ООО «Арбат энд Ко» предстоит погасить облигации на 1,5 млрд руб.

На рынке упорно ходят слухи, что в ближайшее время сеть может начать распродажу части торговой недвижимости. В собственности «Арбат Престижа» 21 магазин в России, в том числе 16 в Москве (включая 1503 кв. м торговой площади в ТЦ «Атриум») и пять в Петербурге. Похоже, компании никуда не деться от собственного же слогана «Распродаем все». Впрочем, продажа площадей далеко не всегда означает сворачивание торгового бизнеса — компания может арендовать эти магазины у их будущих покупателей. Так, к примеру, поступил владелец продуктового ритейлера «Вестер» Олег Большев, когда ему позарез потребовались средства на развитие сети. □

28%*

УВЕЛИЧЕНИЕ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТИ НА КАЖДЫЙ ВАТТ



**ПОЛУЧИТЕ БОЛЬШУЮ ПРОИЗВОДИТЕЛЬНОСТЬ С КАЖДОГО ВАТТА НА
DELL.RU/HiddenDatacenter**



*Показатель производительности рассчитан на ватт потребляемой энергии получен в результате тестирования блейд-серверов DELL, HP и IBM бенчмарком SPECjbb2005 в декабре 2007 года. ©2008 Dell Products. Dell и логотип Dell являются зарегистрированными торговыми марками или фирменными знаками Dell Inc. Dell Products, c/o PO Box 69, Dell House, The Boulevard, Cain Road, Bracknell, Berkshire, RG12 1LF. Условия положения продаж, условия обслуживания и финансовой отчетности предоставляются по запросу или доступны на сайте www.dell.ru. Компания Dell отклоняет права на торговые марки или торговые наименования других организаций, использованных в качестве ссылки на их продукцию.

«В „Сибири“ настаивают, что перемены в компании не сведутся к смене названия, логотипа и расцветки самолетов»

СФ №27 / 2004, стр. 36–38



S7 Airlines создала дочернюю компанию GloBus и позиционирует ее как чартерного перевозчика. Однако не исключено, что планы у авиакомпании зреют совсем другие. **ТЕКСТ:** полина русяева

Раскрыть GloBus

«У нас в аэропорту начали летать какие-то странные самолеты. Чьи они, непонятно», — удивлялся сотрудник аэропорта Домодедово в беседе с корреспондентом **СФ** в конце апреля. Правда открылась лишь недавно: свою причастность к неопознанным летающим объектам подтвердила авиакомпания S7. Оказалось, что несколько месяцев назад бывшая «Сибирь» создала дочернее подразделение — авиакомпанию GloBus.

В S7 позиционируют GloBus как будущего чартерного перевозчика для обслуживания аффилированного с авиатором туроператора S7 Tour. Даже направления для полетов выбраны самые что ни на есть туристические. По словам пресс-секретаря S7 Tour **Марии Мальцевой**, созданная авиакомпания уже начала выполнять рейсы в Шарм-эль-Шейх и Хургаду. Со дня на день должны открыться рейсы в Барселону и Римини.

Создание отдельной авиакомпании для чартеров, может, и выглядит логичным шагом, но есть одно большое «но»: в январе прошлого года S7 уже вывела на рынок свою чартерную «дочку» S7 Charter, обслуживающую сегодня более 70% рейсов S7 Tour. Зачем компании плодить чартерных перевозчиков? Вероятно, GloBus — некий эмбрион, из которого компания планирует вырастить новый бизнес-проект. А пока планы зреют, можно обслуживать собственных клиентов от S7 Tour. Тем более что число международных туристических поездок увеличивается: только в 2007 году, по данным Росстата, за границей побывали 9,37 млн российских туристов — это на 22% больше, чем в позапрошлом (7,75 млн).

Во что S7 может превратить GloBus? В чартерном перевозчике, выходит, авиакомпания не нуждается. С потоком пассажиров на регулярных рейсах S7 тоже прекрасно справляется: если по объему международных перевозок авиакомпания и проиг-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Брэнд S7 Airlines появился в результате ребрендинга авиакомпании «Сибирь» в 2005 году. S7 является многолетним лидером на рынке внутренних авиаперевозок. Маршрутная сеть перевозчика внутри России выстроена на базе трех аэропортов — в Москве, Новосибирске и Иркутске. В прошлом году 67 лайнеров S7 Airlines совершили более 47,5 тыс. рейсов и перевезли около 5,7 млн пассажиров. Выручка авиакомпании за 2007 год превысила 30 млрд руб. На сегодняшний день у авиакомпании заключены контракты на поставку более 60 новых самолетов.



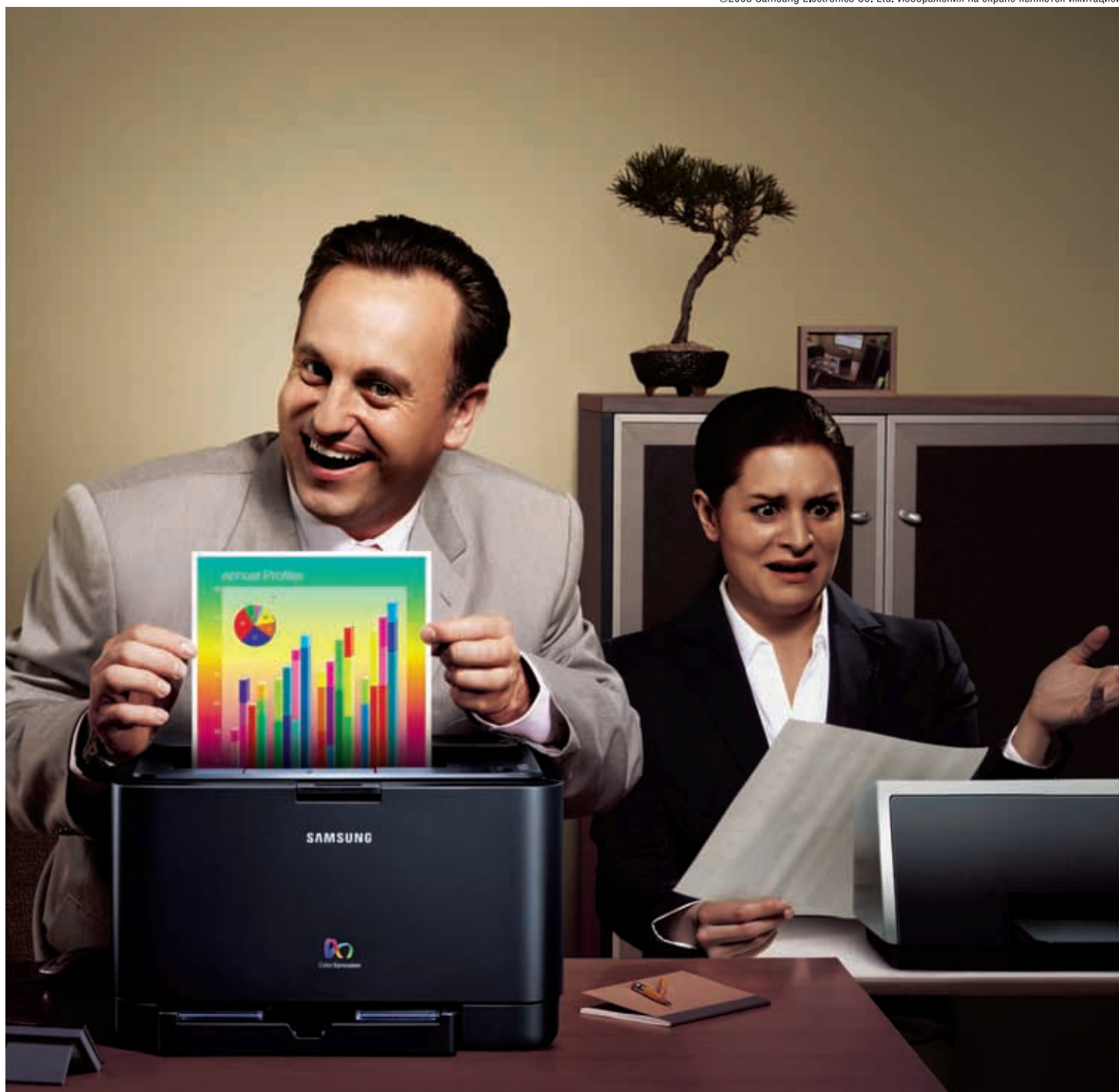
Перед S7 открываются блистательные перспективы в низкобюджетном сегменте рынка

рывает своему главному конкуренту «Аэрофлоту», то на внутренних рейсах удерживает лидерство. Остается, пожалуй, единственный вариант — трансформация GloBus в низкобюджетного перевозчика. Да и предпосылки для подобного развития событий есть.

GloBus — теперь единственная в структуре холдинга компания, которая лишена «материнской» приставки S7 (существуют S7 Training, S7 Cargo и т. д.). Видимо, по замыслу акционеров GloBus не должен вызывать у пассажиров ассоциации с S7. Ведь лоукостер — это совсем другой уровень сер-

виса. А S7 всегда пыталась и пытается соответствовать высокому классу обслуживания, поэтому, скорее всего, в авиакомпании хотят, чтобы GloBus был самостоятельным брендом. Такая практика принята за рубежом. К примеру, лоукост-проект авиационной группы Lufthansa называется Germanwings.

Подтверждением стремления S7 развести бренды служит и тот факт, что самолеты GloBus не будут иметь фирменный окрас S7: они будут не травяного цвета, а белого. Похоже, авиакомпания хочет начать с чистого листа. **СФ**



Представьте... как хорошо Вы будете выглядеть с цветным лазерным принтером



CLP-315



CLX-3175FN

Цветной принтер стал еще быстрее, тише и компактнее, а значит, и эффективнее. Где бы Вы ни работали – дома или в офисе – новые достижения гарантированы! С лазерным принтером Samsung CLP-315 это так легко представить.



Почему отказываются от услуг знаменитостей

Почему компании работают со звездами? Причина одна — желание привлечь внимание к продукту. Причин, по которым это сотрудничество заканчивается раньше намеченного, множество.



№ 1 Неестественная популярность

Казалось бы, чем известнее модель, тем сильнее действует на аудиторию реклама с ее участием. Но компания Burberry рассудила иначе и в мае нынешнего года прекратила сотрудничество с Агнесс Дейн на том основании, что та приобрела слишком большую популярность. Фотографии модели со светских мероприятий стали слишком часто появляться в глянцевого журналах. По мнению представителей Burberry, тем самым Дейн утратила «естественность и оригинальность», которые так понравились компании два года назад. Тогда 19-летняя девушка стала лицом Burberry, сменив знаменитость мирового масштаба Кейт Мосс, причем, по неофициальной информации, продажи марки с тех пор увеличились почти на треть. В последнее время с оригинальностью у Агнесс Дейн и правда не порядок. Лицом Burberry ее уже нельзя назвать: она засветилась в рекламных кампаниях Giorgio Armani и парфюмерного бренда Tommy Hilfiger. □

№ 2 **Кокаиновый срыв.** Кейт Мосс еще в 2000 году получила звание самой высокооплачиваемой модели мира. За тот год она заработала \$14,8 млн, причем во многом благодаря рекламным контрактам. Помимо Burberry ее образ использовали, например, Christian Dior, Chanel, Roberto Cavalli и H&M. Но все пошло прахом после того, как осенью 2005 года модель была уличена в употреблении кокаина. Наиболее нетерпимой к наркотикам оказалась демократичная H&M. Вслед за ней отношения с Мосс разорвали и другие компании. Правда, меньше чем через год модель вернулась в бизнес, заключив с Nikon контракт примерно на 1,5 млн фунтов стерлингов. □

№ 3 **Звездное откровение.** В 2004 году американская певица Кристина Агилера заключила с британской компанией Basic Box договор на создание именной линии одежды. В европейских магазинах та должна была появиться весной 2005 года, но этого не случилось. Дело в том, что незадолго до релиза Агилера публично призналась, что считает создание своей линии выходом для тех знаменитостей, чья популярность позади. После столь унижительного заявления своей звездной партнерши Basic Box решила свернуть проект, несмотря на то что к тому времени занималась им уже несколько месяцев кряду. □

№ 4 **Цена титула.** Спонсоры отвернулись от Дэвида Бекхэма после того, как он потерял титул капитана английской сборной. В октябре 2006 года Police Sunglasses расторгла с ним контракт на \$12 млн, а летом 2007-го Gillette отказалась продлить трехлетний договор (по некоторым данным, его сумма приближалась к \$80 млн). Неудачи постигли и жену футболиста Викторию. Компания Rock & Republic, совместно с которой та выпускала линию дорожных джинсов (по \$400 за пару), прекратила сотрудничество, сославшись на низкие продажи. В апреле 2008-го Виктория предъявила R&R иск на \$100 млн за «потерю заработка». □

№ 5 **Не та ассоциация.** В начале 2005 года компанию St. John возглавил Ричард Коэн, который сразу же объявил, что собирается обновить имидж марки. Фирма была основана в 1962-м и производила эксклюзивную одежду. Особенно славилась ее консервативные трикотажные костюмы. Коэн хотел омолодить аудиторию, для чего пригласил на роль ведущей модели актрису Анджелину Джоли (на фото), заплатив ей около \$12 млн. Но изменить образ бренда не удалось. Клиенты упорно не хотели ассоциировать себя с актрисой, и в октябре 2007 года компания отказалась от ее услуг. К слову, костюмы St. John носят Кондолиза Райс и Хиллари Клинтон. □





Реклама

Лицензии №№ 15002, 54741, 40112, 41541, 41542, 42688. Подробности: 800-х-11-11-11. М. «Абонент-Сервис». Член УО «Связь на Сучасном НДС». Срок действия предложения с 01.06.08 по 31.08.08.

Городской телефон на работе?Увольте!

Услуга «Офисная зона»

все звонки на городские	350 руб. в мес.
все звонки коллегам	0 руб.*

(495) 502 2000



МЕГАФОН
Будущее зависит от тебя



частная практика

СТРАТЕГИЯ

 инновации → с21
 работа над ошибками → с25

У РОЗНИЧНОЙ СЕТИ «ДИКСИ» ПОЯВИЛСЯ НОВЫЙ АКЦИОНЕР — ХОЛДИНГ «МЕРКУРИЙ». ТЕПЕРЬ ПЕРЕД КОМПАНИЯМИ СТОИТ ИНТЕРЕСНАЯ ЗАДАЧА: ИНТЕГРИРОВАТЬ ОПТОВЫЙ И РОЗНИЧНЫЙ БИЗНЕС. ПОКА ЭТО ЕЩЕ НИКОМУ НЕ УДАВАЛОСЬ.

Опт в помощь

текст:

николай гришин

«Сеть „Дикси“ для Леонова в последнее время была как чемодан без ручки: и бросить жалко, и нести тяжело. Для бурного роста не хватало денег, а промедление на нашем быстрорастущем рынке смерти подобно», — говорит на условиях анонимности один из конкурентов сети.

Однако в начале этого года ручка у чемодана появилась, да еще какая. Контрольный пакет акций компании у ее основателя **Олега Леонова** выкупил крупнейший в России дистрибуторский холдинг — группа «Меркурий», принадлежащая **Игорю Кесаеву**. Теперь менеджмент розничной сети рассчитывает не только вернуться к бурному росту, но и добиться синергии за счет объединения розничного и оптового направлений. Многие ритейлеры, включая саму «Дикси», когда-то вышли из дистрибуторского бизнеса, но впервые крупный оптовик приобрел серьезного розничного игрока — №12 среди всех российских сетей, по версии «Коммерсанта», с оборотом в 2007 году \$1,4 млрд.

«Мы стали более смелыми — будем сочетать открытие собственных магазинов и M&A», — обещает вице-президент «Дикси» **Федор Рыбасов**. У «Меркурия» планы еще более грандиозные — холдинг хочет ни много ни мало создать крупнейшего игрока в российском ритейле.

Сделать это проще, чем кажется, — дистрибуторская «дочка» «Меркурия» компания «Мегаполис» выручила в прошлом году \$5,5 млрд. Это крупнейший игрок на российском оптовом рынке, по обороту опережающий лидера ритейла X5 Retail Group (\$5,3 млрд). Так что в масштабах торгового бизнеса Кесаеву уже нет равных, осталось всего ничего — скрестить ужа розницы с ежом опта.

Дискаунтеры — это фантастика

ИСТОРИЯ «ДИКСИ» — непрерывная череда экспериментов с торговыми форматами и поиски денег на реализацию этих многочисленных проектов. В 1995 году крупнейший оптовик на Северо-Западе страны компания «Юниленд», подконтрольная Олегу Леонову, вышла на новое для себя поле — стала обслуживать мелкий опт в формате cash & carry. Она запустила несколько таких магазинов под брендом «Мегамарт» в Екатеринбурге и Санкт-Петербурге.

с17



АЛЕКСАНДР БАСОВ



Магазины VMart работают в новом для России формате, объединяющем магазин у дома, фастфуд и интернет-кафе

ДОСЬЕ

ОСНОВАТЕЛЬ КОМПАНИИ «ДИКСИ» Олег Леонов начал бизнес в 1992 году с оптовой торговли в Санкт-Петербурге. В 1993 году его компания «Юниленд» стала в России первым эксклюзивным дистрибутором продукции Unilever, Henkel, Schwarzkopf и др. Первый эксперимент в рознице Леонов поставил в 1995-м, открыв магазин формата cash & carry под брэндом «Мегамарт». После кризиса 1998-го его компания сфокусировалась на рознице, преимущественно в формате дискаунтера. Остатки оптового бизнеса компания продала в 2006 году. По иронии судьбы в начале 2008-го контрольный пакет компании выкупил крупнейший оптовый холдинг России «Меркурий», подконтрольный Игорю Кесаеву. Он не только благополучно пережил кризис 1998 года, но и создал ГК с общим оборотом в 2007 году более \$9 млрд. В сфере интересов Кесаева — дистрибутор «Мегаполис», Orton Oil (вместе с правительством Москвы контролирует нефтяную компанию Sibir Energy), алкогольный холдинг КиН (лидер российского коньячного рынка), Завод им. Дегтярева, «Турбохолод» и несколько девелоперских проектов.

Однако кризис 1998 года нанес серьезный удар по оптовому бизнесу «Юниленда» — его ассортимента стало попросту не хватать для наполнения «Мегамартов». И тогда Леонов решил попробовать заняться «чистой» розницей: он перепрофилировал «Мегамарты» в гипермаркеты для розничных покупателей и начал привлекать сторонних поставщиков. Но вот незадача — питерские магазины располагались в бывших производственных помещениях, в удалении от основных покупательских «троп». Так что в 2005-м, когда Питер наводнили гипермаркеты конкурентов — «Карусель», «Лента» и «О'кей», компания была вынуждена продать местные магазины (сумму сделки, продавца и даже количество проданных магазинов в компании не раскрывают), сохранив лишь гипер-

маркеты на Урале — сейчас их девять в Екатеринбурге и Тюмени. Теперь «Дикси» и вовсе не планирует развивать этот формат, хотя существующие магазины продавать не спешит. «Гипермаркеты, безусловно, займут 15–20% российского розничного рынка, но этот формат будет самым конкурентным и в нем наиболее высока цена ошибки», — поясняет Рыбасов. — «Закрывать гипермаркет, построенный с нуля, значит потерять несколько десятков миллионов долларов».

Впрочем, у конкурентов на этот счет другое мнение. «Ребята просто расписались в том, что у них не хватает административного и финансового ресурса, чтобы строить большие магазины», — считает управляющий партнер продуктовых сетей «Гастрономчикъ» и «Миллениум» **Дмитрий Потапенко.**

Похожая история и с основным форматом, в котором работает сеть, — дискаунтерами «Дикси». Первый такой магазин в Москве компания запустила в 1999 году. Это был классический жесткий дискаунтер (всего 1 тыс. наименований ассортимента; в «Мегамартах» их сейчас 20 тыс.) с непритязательным ремонтом и соответствующим торговым оборудованием.

«Модель не предполагает элементы сервиса», — говорит Федор Рыбасов. Тем не менее она оказалась достаточно успешной — некоторые магазины окупались всего за год, а выручка группы росла почти на 50% ежегодно. Правда, уже к 2003 году компания решила сменить формат магазинов «Дикси», которых к тому времени открыла более 80. «Структура потребления в стране изменилась: у людей выросли доходы, они все чаще стали покупать „свежие товары“ — овощи, фрукты, молочную и мясную продукцию, однако в классическом жестком дискаунтере такие позиции отсутствуют», — поясняет Федор Рыбасов. — «Стало понятно, что надо повышать уровень магазинов». Повышать вместе с ценами — сейчас лишь 150–200 позиций в «Дикси» продается с маржей дискаунтера, как правило, не превышающей 5%.

Впрочем, похожий путь был и у конкурентов компании. Дискаунтеры «Магнит», «Пятерочка» и «Копейка», стартовавшие вместе с «Дикси», постепенно тоже отошли от «жесткой» модели. «При наших

ценах на аренду помещений дискаунтеры — это из области фантастики, — уверен Дмитрий Потапенко. — В России есть магазины у дома и гипермаркеты. Точка».

«Дикси» решила расширить ассортимент магазинов до 2,5 тыс. наименований, купить более дорогое торговое оборудование и вложиться в ремонт. Фактически дискаунтеры стали превращаться в экономичные магазины у дома. Параллельно с этим началось строительство первого распределительного центра. Правда, на реализацию всех затей денег катастрофически не хватало. И Леонову пришлось искать новые формы привлечения инвестиций.

Непрерывное форматирование

В 2004 ГОДУ компании удалось продать более 30% допэмиссии акций группе портовых инвесторов — фондам Citicorp International Finance Corporation, Cube Private Equity, Van Riet Capital и др. По оценкам, компания выручила около \$60 млн. «Впервые мы получили серьезный ресурс, чтобы совершить рывок вперед», — рассказывает Федор Рыбасов.

Западная прививка подействовала. На радостях сеть даже провела сделку M&A — купила в 2004 году 14 магазинов «Гастроном эконом» у компании «Планета менеджмент». В 2005–2006 годах «Дикси» не на шутку разогналась. Мало того что она принялась открывать по 100 магазинов в год — примерно столько же торговых точек тогда запускали лидеры рынка «Магнит» и «Пятерочка», — так еще и продолжила экспериментировать с форматами. В 2005-м компания открыла первые супермаркеты «Минимарт», а в 2006-м собралась провести ребрендинг «Дикси» в Mils. По мнению Леонова, обновленным магазинам такое название подходило больше. Но план так и не был реализован — всего открылось несколько торговых точек под этой маркой, развивать ее сейчас не планируется. По мнению участников рынка, причина была банальной: на полный ребрендинг сети у компании попросту не хватило бы средств.

Наконец, в прошлом году сеть анонсировала СП с игорным холдингом Ritzio Entertainment Group. Вместо казино, против которых российские власти развернули настоящую войну, партнеры собирались развивать сеть VMart в уникальном для России формате, объединяющем небольшой магазин у дома с продуктовым

ассортиментом, фастфуд и интернет-кафе (раньше закусовые открывались только в гипермаркетах, а интернета в российской продуктовой рознице и вовсе никогда не было). На Западе такой формат развивает сеть 7-Eleven. Еще в прошлом году компания обещала открыть 50 таких магазинов, но сейчас их только пять и все они расположены на площадках «Дикси». Альянс так и не состоялся: владелец Ritzio Entertainment Group **Олег Бойко** решил развивать розничную сеть самостоятельно и недавно даже купил в Тольятти местную сеть «Миндаль», а проект VMart «Дикси» пришлось тянуть в одиночку.

В итоге сегодня «Дикси» работает сразу в четырех форматах под пятью брендами. И это еще полбеды. В отличие от конкурентов, предпочитающих руководить сетями из Москвы, компания исповедует децентрализованный подход. Она создала самостоятельные подразделения сразу в трех городах: Москве, Санкт-Петербурге и Екатеринбурге. При этом каждый из региональных офисов увлекался брендингом. Поэтому, к примеру, в Москве и области у «Дикси» фирменные цвета — синий и желтый, в питерских магазинах преобладают синие оттенки, а на Урале у «Дикси» красно-белый логотип.

«Карусель» и другие аттракционы

ЗА ЭКСПЕРИМЕНТЫ с форматами и быстрый рост компании пришлось заплатить — она оказалась перегружена долгами. На конец 2006 года долговая нагрузка группы «Дикси» приблизилась к \$259 млн, а соотношение долга к EBITDA составило 5,9. Разрешить проблему было призвано IPO «Дикси», к которому компания шла еще с момента привлечения миноритариев, — по крайней мере, именно тогда она стала публиковать отчетность по МСФО.

Однако IPO, состоявшееся в мае 2007 года, успешным не назовешь — компания была вынуждена снизить ценовой диапазон с \$16,5–22 до \$14,4–15,8 за бумагу, к тому же размещение пакета в 41,67% прошло по нижней границе. В итоге вместо желаемых \$550 млн «Дикси» выручила лишь \$360 млн. Аналитик ИК «Финам» **Сергей Фильченков** не склонен винить в этом саму компанию: мол, параллельно с «Дикси» размещались еще несколько потребительских компаний, которые и стянули деньги с рынка. Зато благодаря IPO Леонову удалось снизить долговое бремя — к июню 2007 года объем долгов упал до \$148 млн.

Расплата за быстрый рост (динамика показателей сети «Дикси»)

ПОКАЗАТЕЛЬ / ГОД	2005	2006	2007
ВЫРУЧКА, \$ МЛН	709	1000	1433
EBITDA, \$ МЛН	28,0	45,0	75,7
ЧИСТЫЙ ДОЛГ, \$ МЛН	87	238	182
КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ	211	315	388

ИСТОЧНИК: ГК «ДИКСИ».

НОВОУМ

Сеть «Дикси»:

- отказалась от децентрализованного управления;
- вводит единый логотип для магазинов «Дикси»;
- планирует открыть около 100 магазинов в этом году, а затем поглотить кого-либо из игроков второго эшелона;
- рассчитывает снизить издержки за счет синергии оптового и розничного бизнеса.

РЫНОК

ПО ДАННЫМ РОССТАТА, в 2007 году оборот розничной торговли в стране вырос по сравнению с 2006-м на 15,2% и достиг \$457,1 млрд. Продовольственный сегмент увеличился на 12,3%, до \$206,9 млрд; непродовольственный — на 17,6%, до \$250,2 млрд. Вроде бы не густо — бешеными темпами рынок FMCG уже не растет. Но это не повод расслабляться: крупные игроки растут куда быстрее рынка, считая все на своем пути. Лидер рынка X5 Retail Group сумел нарастить выручку на 53%, а в этом году ему предстоит еще реализовать опцион на поглощение «Карусели» — крупной петербургской сети гипермаркетов. Сеть «Магнит» подросла на 47% и все благодаря органическому росту, «Лента» — на 50%. Похожая ситуация практически у всех лидеров рынка. «Дикси» на этом фоне смотрится вроде бы не так плохо — рост на 42%, но в прошлом и начале этого года сеть заметно сбавила темпы открытия новых магазинов, плотно занялась ребрендингом и повышением эффективности. В начале 2008 года у сети появился новый мощный акционер — ГК «Меркурий», так что теперь менеджеры обещают вернуться к быстрому росту и открыть в этом году около 100 магазинов. Правда, и это вряд ли поможет сети стать лидером: «Магнит» обещает открыть 300 новых торговых точек в этом году, а X5 Retail Group и того больше.

За эксперименты с форматами и быстрый рост компании пришлось заплатить — она оказалась перегружена долгами

Правда, сохранить темпы развития не удалось — за прошлый год сеть запустила лишь 73 магазина. «Мы решили, что не стоит рисковать с долговой нагрузкой. Все планы носили теперь плавный характер», — поясняет Рыбасов. Дело в том, что портфель Олега Леонова составил после IPO всего около 51% акций. То есть любое привлечение средств с рынка через допэмиссию моментально оборачивалось для него потерей контроля над компанией. А терять контроль было нельзя, ведь Леонов, как выяснилось, готовил сеть к продаже.

«Ну да, мы с Олегом общались на тему о возможной покупке „Дикси“, но цена меня не устроила, — вспоминает владелец сети „Магнит“ **Сергей Галицкий**. — Проблема в чем? Коэффициенты оценки бизнеса учитывают его будущий рост. Но если ты сам эту компанию будешь развивать, то почему надо кому-то за это платить? Так что мы с трудом покупаем конкурирующие сети. Это у X5 куча денег, которую они тратят на „Карусели“ и прочие аттракционы».

С X5 Retail Group, по слухам, Леонов переговоры тоже вел. Но общий язык в итоге сумел найти лишь с непрофильным инвестором — крупнейшим отечественным дистрибутором сигарет ГК «Меркурий». Леонов неплохо провел предпродажную подготовку. На конец 2007 года долговая нагрузка сети составила \$196 млн. Но учитывая, что EBITDA за минувший год выросла на 68,5%, соотношение долга к EBITDA было уже около 3 — вполне приемлемая для розницы цифра. Более того, благодаря своевременному отказу от «жесткого» варианта дискаунтера «Дикси» стала, по оценкам консалтинговой компании BBPG, самой эффективной среди всех федеральных сетей — она сни-

мает с квадратного метра 242 тыс. руб. в год, тогда как, скажем, «Магнит» — лишь 144 тыс. руб (см. график). Больше только у «Азбуки вкуса» — 454,9 тыс. руб., но это премиальная сеть и она работает пока лишь в Москве.

Контрольный пакет «Дикси» Леонов продал 1 февраля 2008 года (по оценкам, за \$500 млн). Не так дорого — по мультипликаторам стоимость «Дикси» составила 9 EBITDA, тогда как капитализация X5 тогда была 11 EBITDA, «Магнита» — 14 EBITDA. Очевидно, сказалось снижение темпов роста сети — на этом рынке объемы бизнеса зачастую дороже его эффективности.

Сигареты по дешевке

ЗАПОЛУЧИВ НОВОГО АКЦИОНЕРА, компания анонсирует грандиозные планы. «„Меркурий“ хочет одновременно иметь сильную розницу и дистрибуцию — они пришли в ритейл всерьез и надолго», — уверен Федор Рыбасов.

Сейчас компания отказалась от децентрализованного управления сетью, создав в Москве УК. Ей предстоит привести в порядок брэнд «Дикси», чтобы магазины в разных регионах не отличались друг от друга. На каком из логотипов сеть в итоге остановится, пока не ясно. Мультиформатность Рыбасов планирует сохранить: «Так мы можем подстроиться под региональные рынки недвижимости, выбирая тот формат, который подходит для конкретного помещения». А вот переходить на единый брэнд компания не собирается: она будет работать сразу под четырьмя марками — «Дикси», VMart, «Мегамарт» и «Минимарт».

Зато про плавное развитие в компании готовы забыть — уже в этом году «Дикси»

обещает открыть более 100 новых магазинов, а также начать строительство двух складов, для которых компания сейчас ищет земельные участки. Дальше больше. В течение трех лет «Дикси» собирается провести вторичное размещение на бирже и, возможно, поглотить кого-либо из игроков второго эшелона.

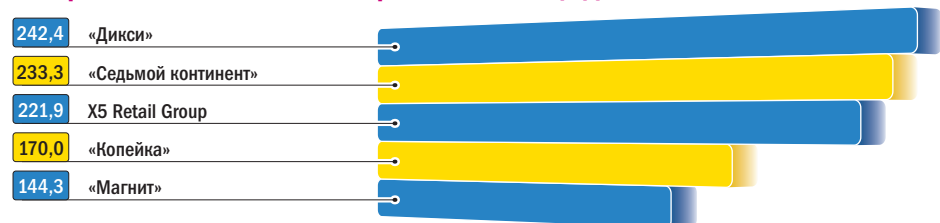
«Олег испытывал трудности со свободными деньгами, а „Меркурий“ — нет, так что ускорение сети может состояться», — предположил Сергей Галицкий. Вот только в реальности заявлений топ-менеджмента «Дикси» уверены далеко не все. «У компании имидж ритейлера, который не всегда выполняет обещанное», — считает аналитик «Антанты капитал» **Андрей Верхоланцев**, припоминая проекты VMart и Mils, которые компания громко анонсировала, но так и не стала толком развивать. «По итогам первого квартала 2008 года компания открыла всего шесть магазинов, так что 100 магазинов за год — довольно оптимистичное заявление», — подмечает Сергей Фильченков.

Пожалуй, самое интересное то, каким образом «Меркурий» и «Дикси» собрались интегрировать свои бизнесы. «Задача нетривиальная — у нас 40% оборота приходится на товары с ограниченным сроком годности от местных поставщиков, а „Меркурий“ в первую очередь табачный дистрибутор, — признает Федор Рыбасов. — Но в долгосрочной перспективе мы могли бы объединить логистические мощности, вместе арендовать склады и таким образом снижать издержки».

По мнению аналитика «Ренессанс Капитала» **Натали Загвоздиной**, помогут «Дикси» налаженные связи «Меркурия» с чиновниками и владельцами недвижимости в регионах. Благодаря бенефициару компания может получить новые интересные торговые площадки. «Да все это лажа. Сказки про синергию — удел журналистов, — не соглашается Сергей Галицкий. — Чтобы „Дикси“ могла что-то выиграть от слияния, ассортимент магазинов должен на 70% состоять из сигарет».

Похоже, в «Дикси» стартует очередной глобальный эксперимент. Но если раньше менеджеры компании искали для себя оптимальный формат торговли, то теперь будут пробовать снижать издержки, объединяя оптовый и розничный бизнес. Пока в России сделать это никому не удалось — большинство розничных игроков рано или поздно закрывали свои оптовые проекты. **СФ**

Лидеры эффективности оборот сетей с 1 кв. м торговой площади



Источник: BBPG

«СИБИРСКАЯ ХЛЕБНАЯ КОРПОРАЦИЯ» ПРИДУМАЛА, КАК ЗАРАБОТАТЬ НА СТАГНИРУЮЩЕМ РЫНКЕ. ОНА СОЗДАЛА ПРИ ФЕДЕРАЛЬНЫХ РИТЕЙЛЕРАХ КРУПНЕЙШУЮ СЕТЬ ФИРМЕННЫХ ОТДЕЛОВ ГОРЯЧЕЙ ВЫПЕЧКИ ПОД БРЭНДОМ VONARE.

текст: **александра убоженко, дмитрий крюков**

Придворный пекарь



Дмитрий Терешков влюблен в хлебный бизнес и готов вкладывать в него миллионы

«Хлеб не соль», — говорит председатель совета директоров и владелец «Сибирской хлебной корпорации» (СХК) **Дмитрий Терешков**. В том смысле, что в России многие воспринимают хлеб как некий безликий, безымянный продукт вроде соли и сахара, хотя, по мнению Терешкова, это в корне неправильно.

Бороться с неправильным восприятием Терешков решил, предложив рынку продукт принципиально иного качества — part baked хлеб. «Я не изобретал велосипед. Я лишь делал так, как делают во всем мире», — замечает Терешков. В отличие от России «во всем мире» в магазины поставляется, как правило, не готовый хлеб, а замороженный полуфабрикат, который затем допекается прямо на месте. «Заходишь в магазины Берлина, Рима, Парижа, и такое ощущение, что везде печется свежий

хлеб, что при каждом своя маленькая пекаренка», — смачно описывает Терешков. По его данным, в Европе на сегмент part baked в натуральном выражении приходится примерно 65% розничных продаж хлебобулочных изделий. В России же пока лишь около 10%. Однако владелец СХК уверен, что в ближайшие несколько лет российский рынок повторит судьбу европейского. Благосостояние населения растет, а потребление хлеба, напротив, ежегодно уменьшается на 3–4% — люди переходят

на более «престижные» продукты. Среди которых, очевидно, и свежеспеченный хлеб. На фоне стагнации отрасли в целом спрос на part baked за 2007 год вырос на 20–25%, а в нынешнем году ожидается скачок еще на 30–35%.

На перспективном рынке part baked Терешков, конечно, не одинок. Здесь работают крупные европейские производители, например Delifrance, Mantinga, Lantmannen Unibake и La Boulangerie (два последних уже обзавелись в России собственным производством). Отличие в том, что иностранцы поставляют свою продукцию в основном в рестораны. СХК же изначально ориентировалась на ритейл и в результате застолбила место в большинстве крупных сетей.

Профукали

ДМИТРИЙ ТЕРЕШКОВ, который сегодня досконально знает процесс изготовления чиабатты и с горячностью убеждает ритейлеров, что хлеб — это самый «живой» продукт, в хлебный бизнес попал случайно, в 1994 году. Система госфинансирования сельского хозяйства в то время фактически развалилась, хлебозаводы оказались на грани закрытия из-за отсутствия зерна. И тогдашний губернатор Новосибирской области **Иван Индинок** стал искать помощи у предпринимателей.

Терешкову было всего 27 лет, но в активе у него уже имелся солидный бизнес. Сразу по окончании Новосибирского института народного хозяйства он в 1991 году основал «Сибирскую контрактную корпорацию» (СКК), которая занялась посредническими услугами: собирала заказы, закупала под них сырье, заключала с предприятиями договоры о переработке

ДОСЬЕ

«СИБИРСКАЯ ХЛЕБНАЯ корпорация» основана в 1997 году. До этого называлась «Сибирская контрактная корпорация». В сферу ее интересов входили в том числе операции на хлебном рынке, но приоритетным это направление стало после того, как совместно с канадской фирмой Fiera Foods в Новосибирске СХК построила предприятие «Восход-Бейкер», специализирующееся на производстве хлебов неполной выпечки (part baked).

Сегодня компания владеет тремя заводами в Новосибирске, тремя в Уфе и одним в Подмосковье. Около 15% общего объема продукции приходится на сегмент part baked.

Выручка компании в 2007 году составила 2,4 млрд руб.

НОВАТА

«Сибирская хлебная корпорация»:

- модернизировала производственные мощности, доставшиеся от новосибирского хлебообъединения «Восход»;
- открывает собственные фирменные отделы горячего хлеба под маркой BonApe в розничных сетях и торговых центрах;
- собирается в 2,5 раза увеличить выпечку part baked;
- развивает новый розничный формат «Французские пекарни BonApe», представляющие собой синтез фастфуда, пекарни и булочной-кондитерской.

РЫНОК

РЫНОК ХЛЕБОВ частичной выпечки (part baked) в России довольно молод. Если в Западной Европе продажа «замороженного» хлеба получила широкое распространение еще в 1970-е годы и сейчас на этот сегмент приходится около 80–90% всего хлебного рынка (учитывая ритейл и HoReCa), то в России первые продажи начались лишь в 1990-х. Доля part baked пока не превышает 15%. С учетом того, что общий объем рынка хлебобулочных изделий оценивается экспертами примерно в \$4 млрд, это около \$600 млн. Однако темпы роста в 2007 году составили 25% и, согласно прогнозам, в нынешнем году динамика будет еще более стремительной.

В пятерке лидеров — Mantinga, Lantmannen Unibake, Delifrance, La Boulangerie и «Сибирская хлебная корпорация». Они держат примерно 50% всего рынка part baked. Остальное за локальными производителями, а также частными мини-пекарнями полного цикла, которые принадлежат ресторанам и ритейлерам.

и продавала готовый продукт — от текстиля до еды. В условиях дефицита бизнес процветал.

Губернатору же Терешков предложил новаторскую для тех лет схему финансово-го сотрудничества: СКК брала банковский кредит, закупала на него 70 тыс. тонн зерна, а областные власти наполовину компенсировали кредитную ставку. Власти согласились. Проблемы начались, когда настал черед платить по долгам. Выяснилось, что хлеб-то заводы произвели, а вот деньги в полном объеме вернуть не могут. «Профукали», — емко замечает Терешков. Вместо того чтобы зафиксировать убытки, он взял банковские кредиты и купил два задолжавших ему предприятия, входивших в крупнейшее в Новосибирске хлебообъединение «Восход». Зачем? Терешков признается, что, хотя контракты и принесли большую маржу, хлебное производство выглядело стабильнее и выгоднее в долгосрочной перспективе.

Без улучшителей

ГЛАВНЫЙ ИНЖЕНЕР завода «Восход» Константин Шаргатов шутит, что без сноровки подводника на пекарном производстве не обойтись. И вправду, передвигаться по узким лестницам небезопасно.

Снаружи красные кирпичные корпуса выглядят ответшальными. Они связаны галереями. Приглядевшись, можно обнаружить, что она оборудована из старого, снятого с колес вагона. Но это лишь оболочка. Новый владелец провел модернизацию восходовских фабрик и установил на них немецкое и итальянское оборудование.

Жара в хлебопекарном цехе +40 °С. По периметру стоят огромные чаны, в которых томятся опары. «У нас все натуральное, без улучшителей и окислителей», — подчеркивает Шаргатов. По его словам, при такой технологии процесс длится дольше, зато продукт получается качественнее.

«Сибирская контрактная корпорация», в 1997 году переименованная в «Сибирскую хлебную», одной из первых в России задумалась о брэдинге. Батоны стали упаковывать в пакеты и продавать под маркой «Восход» — чуть дороже, чем остальные производители. В конце 1990-х на инвестиционном конкурсе Терешков купил еще три дышащих на ладан завода в Уфе, выйдя на уральский рынок. Однако даже при таких достижениях федеральный брэнд, о котором тогда уже задумался Терешков, было не построить.

Идею подсказал российский эмигрант Борис Серебряный, основавший в 1987 году в Канаде компанию Fiera Foods.

В 1997-м бизнесмены на паритетных началах построили в Новосибирске еще один завод — «Восход-Бейкер». В отличие от старых производственных площадок, которые специализировались на традиционной выпечке, эта была рассчитана на выпуск хлебов part baked. По словам Терешкова, проект обошелся «в несколько миллионов долларов».

Камеры на улице

О ДОСТОИНСТВАХ замороженного хлеба Терешков может рассказывать долго и вдохновенно. Он вкуснее, поскольку попадает на прилавок с пылу с жару. И это уже не безликий «кирпич», который покупают по привычке, а товар импульсного спроса. И маржа с него (при стоимости полукилограммового батона 50–200 руб.) для производителя достигает 60–70%, тогда как изготовление обычного хлеба сейчас на грани рентабельности, потому что цены на этот продукт как на стратегически важный регулируются государством, а зерно между тем дорожает (в 2007 году — более чем вдвое). Еще одно важное преимущество: хлеб part baked хранится до полугода, так что, в отличие от традиционной выпечки, его можно перевозить на дальние расстояния.

В 2005 году Терешков открыл второй завод, работающий по технологии part baked, в подмосковных Мытищах, инвестировав в него \$10 млн. В итоге общая доля частичной выпечки в производстве СКК сегодня составляет 15% (или 37,5 тонны в сутки), а в стоимостном отношении уже приближается к 30%, и будет только расти. В этом году Терешков готовится вложить \$20 млн в строительство еще одного завода в Новосибирске и примерно \$10 млн — во вторую очередь завода в Подмосковье. Таким образом, производительность СХК увеличится на 90 тонн в день, в основном за счет part baked. «Да у нас загрузка на „Восход-Бейкере“ 120%! — восклицает Терешков. — Раньше, например, холодильные камеры стояли на заводе, а теперь пришлось оборудовать для них специальные железные боксы и вынести на улицу». Но прежде чем выносить холодильники на улицу, СХК пришлось приложить немало усилий, чтобы расположить к себе основных партнеров — ритейлеров.



Для разделки «правильного» теста требуется физическая сила, поэтому на «Восходе» за эту работу отвечают мужчины

Хлебная премьера

ПЕРВАЯ СЛОЖНОСТЬ заключалась в том, что большинство магазинов не имели терминалов для хранения, разморозки и допекания изделий (в нынешних ценах это удовольствие стоит в среднем 200–300 тыс. руб.). Поэтому прежде чем начинать поставки, Терешкову пришлось договариваться об оборудовании на территории магазинов своих фирменных отделов под вывеской «Восход-Бейкер» (в 2006 году они были ребрендированы в VopAre, чтобы развести их с маркой «Восход», под которой выпускается традиционная выпечка компании).

На первых порах глава СХК пытался открывать отделы по франчайзингу, но вскоре проект пришлось свернуть. «Приезжаем в город. Вот наше оборудование, вот продавцы в нашей фирменной форме, вот наша торговая марка, а рядом какие-то заветренные бутерброды „левого“ производства валяются. Это все равно что костюм от Armani кинуть в общий лоток с дешевыми чулками. Кто же его тогда купит?» — возмущается Терешков.

К продаже хлеба он относится трепетно, как к искусству. Например, оказывает-

ся, здесь, как и в театре, должны быть свои премьеры. «Для продукта, который дороже обычного „кирпича“, но который все покупают каждый день, это крайне важно. Не будешь же на один и тот же спектакль десять раз билеты брать, да еще и дорогие, — объясняет Терешков. — А тут как на премьере, сразу интересно: этого мы еще не пробовали». Поэтому где-то раз в месяц 25–30% ассортимента должно обновляться.

Если все организовано правильно, фирменный отдел способен увеличить продажи хлебобулочных изделий вдвое, а продажи магазина по другим товарным позициям — на 8–12%. Каким образом? Терешков ссылается на опыт западных ритейлеров: мини-стойка или даже оставленная невзначай тележка со свежеспеченным хлебом рядом с сырным или колбасным отделом привлекает посетителей и возбуждает их аппетит.

Пробудить аппетит самих ритейлеров СХК смогла, согласившись на следующее условие: отделы VopAre должны были давать магазину четко оговоренную выручку, а если она оказывалась меньше, компания должна была снижать отпускные

цены. Впрочем, категоричный менеджер управления маркетинга сети ТД «Копейка» **Игорь Сухаренко** утверждает, что плановые показатели для VopAre вполне посильны: «Отклонения незначительны — в пределах нескольких процентов».

Сегодня продукция СХК распространяется через 500 точек VopAre в 20 городах России. К концу года их число должно увеличиться до 750–800. Свои площади компании предоставили «Перекресток», «Седьмой континент», «Пятерочка», «Магнит», «Копейка», «Лента», «О'кей» и «Патэрсон». Кроме того, часть part baked (около 15%) реализуется в магазинах, которые предпочитают держать небрендированные отделы горячей выпечки. Подобным образом СХК, например, сотрудничает с «Азбукой вкуса».

Опасные инициативы

НА ПУТИ в светлое будущее у СХК есть два препятствия. Иностранные компании, ранее специализировавшиеся на сегменте HoReCa, наконец увидели в ритейлерах перспективный канал продаж. Так, по словам **Нatalьи Сметаниной**, координатора по маркетингу компании «Lantmannen

classified

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

юридические услуги

Ликвидация 84872367759, 89066220767

«Вот продавцы в нашей фирменной форме, а рядом заветренные бутерброды „левого“ производства — все равно что костюм от Armani кинуть в лоток с дешевыми чулками»

Unibake Россия», вскоре на полках магазинов может появиться ее продукция под брендом Skoga.

Еще большая опасность — инициативность самих партнеров. «В рознице наблюдается быстрый рост доли сетевых игроков, которые могут иметь собственные мини-пекарни на территории каждого магазина или единые пекарни, рассчитанные на несколько магазинов в сети, — замечает директор департамента маркетинга ГК „Восток-Запад“ **Алексей Махалов**. — Выпечка своего хлеба позволяет сетевым игрокам продавать хлебобулочные изделия с большей рентабельностью».

Аналогичного мнения придерживается **Дмитрий Андреев**, генеральный директор «Андреевских булочных», аффилированных с «Азбукой вкуса». Пока вопреки названию «Андреевские булочные» выступают в единственном числе — в Москве на Таганке, и работает эта точка на «заморозке» в том числе от СХК. Но в августе этого года компания планирует открыть собственную пекарню мощностью 7 тонн в сутки (объем инвестиций 100 млн руб.), которая обеспечит свежей выпечкой не только булочные, но и «Азбуки вкуса». Таким образом, СХК может потерять эту сеть как клиента. **Владислав Дудаков**, президент сети кофеен «Кофе хауз», покупает выпечку СХК в Новосибирске, где у него только пять заведений, а вот в Москве и Петербурге (в каждом из этих городов насчитывается более 50 кофеен) предпо-

читает открывать собственные производственно-распределительные центры.

«Сапоги должен тачать сапожник, а пироги печь пирожник», — пожимает плечами Терешков. В то, что сети массово займутся созданием собственных пекарен, он не верит. Оборудование мини-пекарни обходится как минимум в три-четыре раза дороже, чем терминала BonApe, при этом далеко не факт, что качество ее продукции будет лучше. «Вы себе представляете, как чиабатта выпекается? — спрашивает Терешков. — У нее тесто 85-процентной влажности, жидкое, как кисель. И в таком виде оно на пластины рубится. И если вам кто-то скажет: „Мы настоящую чиабатту в своей маленькой пекарне выпекали“ — вранье! — горячась, он вскакивает с кресла. — Это все кустарщина! Одна линия по обработке такого теста сотни тысяч долларов стоит».

Тем же ритейлерам, кто все-таки рискнул ввязаться в непрофильный бизнес и построил на «золотых» метрах своих магазинов собственные мини-пекарни, Терешков предлагает взять их в управление. Он готов платить торговцам столько, во сколько те оценивают прибыль пекарен, а зарабатывать на «премьерах» — более грамотном выстраивании ассортимента, низких ценах на сырье за счет объема закупок и, конечно, поставках своих замороженных полуфабрикатов. На подобную схему сотрудничества уже согласился «Патэрсон».

Свой двор

ТЕРЕШКОВ скромно называет себя «придворным пекарем», обслуживающим прихоти партнеров. Однако в прошлом году он решил создать свой «двор». В Новосибирске появились две небольшие «Французские пекарни BonApe». В них можно не только купить свежую выпечку, но и посидеть за столиком, выпить чашечку чая или кофе. Оборудование каждой точки обошлось в \$150–200 тыс. Вернуть эти средства Терешков рассчитывает за два-четыре года, при том что сегодня проходимость пекарен составляет около 800 человек в день.

«На мой взгляд, это перспективное направление расширения бизнеса для производителя», — считает Алексей Махалов. Ресторатор Дудаков настроен более скептически: «Да, в Риме, в Париже, в Берлине подобных маленьких заведений множество. Будь моя воля, я бы и сам их сотнями открывал. Но если аренда площадки под такую пекарню в европейских городах стоит 5 тыс. евро в месяц, то в Москве может доходить и до 100 тыс. евро. Всю прибыль сожрут аренда и затраты на электроэнергию». Действительно, пока компании, развивающие подобный формат, не многого добились: самая заметная сеть «Балтийский хлеб» за 11 лет открыла всего восемь булочных.

С другой стороны, в свое время, чтобы выжить, тот же «Кофе хауз», как и его ближайший конкурент «Шоколадница», повысил средний чек, добавив в ассортимент неформатные для кофейни продукты, например салаты и супы. Что мешает «Французским пекарням BonApe» поступить так же? Смогли же кофейные сети приучить россиян «пить кофе красиво». Возможно, теперь Терешков научит их красиво есть хлеб. **ОФ**

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

КОМПАНИЯ «ИМПЕРАТОРСКИЙ ЧАЙ» НЕКОГДА ВХОДИЛА В ЧИСЛО КРУПНЕЙШИХ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ ЧАЯ, НО ЗАТЕМ ПОТЕРЯЛА РЫНОК. ТЕПЕРЬ ОНА ПЫТАЕТСЯ ВЫЖИТЬ, ИЗОБРЕТАЯ ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ И ПРЕДЛАГАЯ РИТЕЙЛЕРАМ ВЫПУСКАТЬ ИХ ПОД СОБСТВЕННЫМИ МАРКАМИ.

текст: екатерина трофимова

На чай производителю



ДМИТРИЙ ДУХАНИН

Чтобы заинтересовать ритейлеров, Григорий Рысин готов не покладая рук придумывать необычные продукты

В начале весны лидер полузабытой группы «Трудное детство» и исполнитель некогда популярного шлягера «Сиреневый туман» **Владимир Маркин** снова появился на телеэкранах. Правда, не с песней, а с призывом «Не скучай — пей „Маркин чай“!»

В качестве лекарства от скуки к упаковке цейлонского чая прилагается CD с песнями Маркина. Впрочем, этим участие певца в создании продукта ограничивается — производит его компания «Императорский чай».

Последние годы некогда крупный игрок чайного рынка живет в основном

за счет изготовления товаров под чужими брэндами. «Конечно, можно было заявить: давайте догоним и перегоним Америку и выйдем за три года в лидеры рынка», — рассуждает генеральный директор «Императорского чая» **Григорий Рысин**. — Но компания с долей 2% на стабильном, не растущем рынке сделать это может

только при огромном вложении маркетинговых ресурсов, которых у нас нет».

Зато есть производственная площадка в подмосковном Нахабине. Обшарпанное здание, где раньше была мебельная фабрика, куплено по случаю в 2004 году. До этого чай фасовали на арендованных площадях в Одинцове. В активе компании были три марки: «Императорский чай» в среднем ценовом сегменте (сегодня упаковка из 20 пакетиков стоит около 13 руб.), премиальный «Императорский коллекционный чай» (25 руб.) и дешевый «ЧайОК» (10 руб.). Однако объемы продаж оставляли желать лучшего. Если в конце 1990-х доля компании «Императорский чай» на рынке достигала 10% (лидер «Орими трейд» на тот момент занимал около 20%), то к моменту прихода Рысина в компанию в начале 2005-го — всего 1%.

«Джекпотом для нас стал private label», — признает Рысин. По его словам, до него акционер даже не знал, что это такое (структура собственности «Императорского чая» не разглашается; по данным СПАРК, 100% уставного капитала принадлежит **Денису Пацкому**). Сегодня же на частные марки торговых сетей приходится 60% продаж компании. Именно благодаря этому за последние три года ее продажи выросли втрое, а рыночная доля увеличилась с 1% до 2%. Теперь задача Рысина — превратить «Императорский чай» из простого контрактного производителя в контрактного производителя с уникальным предложением.

Бледный напиток

СЕГОДНЯ более 75% российского чайного рынка принадлежат всего пяти компаниям: «Орими трейд», «Май», Unilever,



ДМИТРИЙ ДОХАНИН

Маркетинговые просчеты привели к тому, что к 2005 году доля «Императорского чая» на рынке стала почти незаметна

НОУ-ХАУ

Компания «Императорский чай»:

- сделала ставку на контрактное производство, благодаря чему за три года втрое увеличила объем продаж;
- разрабатывает инновационные продукты и предлагает их в качестве частных марок торговым сетям;
- получила международный сертификат качества ISO 9001-2001, чтобы выйти на европейский рынок private label.

Наконец, компания не тратилась на продвижение. «С увеличением конкуренции роль брэнда возросла, и те, кто вовремя это понял и стал вкладываться в маркетинг и рекламу, сегодня являются лидерами рынка», — признает Рысин. Например, «Орими трейд» на продвижение своей марки Greenfield тратила, по экспертным оценкам, от \$7 млн до \$10 млн в год.

Ошибки Григорий Рысин учел. Сейчас на долю пакетированного чая в продукции «Императорского чая» приходится 60%. Топ-менеджер также перестроил систему дистрибуции, сократив число партнеров с 200 до 50. С каждым был заключен договор, в котором четко оговорены ассортимент, цены, плановый объем продаж и сумма, которую дистрибутор обязан выделять в совместный маркетинговый бюджет. В 2006 году компания впервые вложила в продвижение своей продукции и провела несколько BTL-акций.

Таким образом, если раньше продажи марок «Императорский чай», «Императорский коллекционный» и «ЧайОК» ежегодно падали на 10%, то теперь увеличиваются на 3–5% в стоимостном выражении. Впрочем, в натуральном выражении российский рынок прибавляет всего на 2% в год, то в деньгах, из-за роста цен, — на все 10–15%.

Приватный рынок

ИСКАТЬ СПАСЕНИЕ Рысин решил в private label. Первый контракт «Императорский чай» заключил в 2006 году. Сейчас у него более 30 соглашений. Среди заказчиков — «Ашан», «Копейка», «Магнит», «Гроссмарт», «Перекресток» и Billa. В перспективе компания намерена осваивать европейский рынок private label, для чего получила международный сертификат качества ISO и уже провела предварительные переговоры с потенциальными заказчиками, в том числе с той же Billa. «Более низкая себестоимость производства

РЫНОК

ПОТРЕБЛЕНИЕ ЧАЯ В РОССИИ достигло предела: по оценкам ассоциации «Росчайкофе», в натуральном выражении отечественный чайный рынок уже пять–шесть лет топчется на отметке 160–170 тыс. тонн. Однако финансовый прирост, по данным «Nielsen Россия», в 2006 году составил 14%. По оценкам «Росчайкофе», денежный объем рынка превысил \$1 млрд. Такому «дисбалансу» в показателях рынок обязан развитию сегмента премиального чая: россияне все чаще отдают предпочтение более дорогим маркам. Кроме того, увеличивается интерес к ароматизированным чаям и фруктовым смесям, которые также в большинстве относятся к премиальному сегменту. При этом в отрасли активно идет процесс консолидации. Две трети выручки уже достается пяти крупнейшим игрокам, которые постепенно вытесняют средние и мелкие компании. Последние вынуждены искать пути выживания в узких нишах. Помимо «Императорского чая» на этом поле пытается играть, например, компания «Куппо», выпускающая марку чая для мужчин «Штрафбат».

«СДС-фудс» (представляет компанию Ahmad в России) и «Сапсан» (см. график на стр. 27). Почему «Императорский чай» в свое время стал выглядеть гораздо бледнее других производителей? Это первый вопрос, на который пришлось ответить Григорию Рысину. Ответов было несколько.

Компания вовремя не разглядела важный тренд — увеличение спроса на чай в пакетиках. В 1990-х годах россияне предпочитали «листья». Но уже в 2002 году доля пакетированных чаев приблизилась к отметке 20% рынка в натуральном выражении, а к середине 2007-го, по данным «Nielsen Россия», достигла 40,4% в натуральном и 62% в стоимостном выражении.

Кроме того, конкуренты стали разборчивее относиться к дистрибуторам: ограничили их количество, поставив перед каждым конкретный план продаж. «Императорский чай» продолжал работать по старинке, сбывая продукцию перекупщикам от ворот производства и не отслеживая, где и по каким ценам она затем продавалась.

дает шанс российским компаниям на западных рынках», — считает генеральный директор «Росчайкофе» **Рамаз Чантурия**.

Андрей Зуев, начальник отдела маркетинга компании «Инфолинк» (занимается производством макарон), видит достоинство этой стратегии в том, что она позволяет занять полку, когда поставить собственную марку сложно или невыгодно. По экспертным оценкам, стоимость входного билета в сеть из 100 магазинов может доходить до \$50 тыс. Чтобы разместить, например, полную продуктовую линейку марки «Императорский чай» (19 сортов), компании понадобилось бы от \$9,5 тыс.

до \$950 тыс. И, скорее всего, эта цифра была бы ближе к верхней границе, поскольку ритейлеры мало заинтересованы в сотрудничестве с небольшими производителями. В итоге в сетях марка «Императорский чай» практически не представлена.

Жизнь контрактных производителей тоже сладкой не назовешь. «Делая ставку на private label, вы полностью зависите от сетевой торговли, — объясняет Рамаз Чантурия. — И если появится производитель, который предложит свои услуги дешевле, сеть спокойно поменяет поставщика, а вы останетесь ни с чем». Таким образом ритейлеры заставляют своих партнеров работать на грани рентабельности.

Насколько прибыльно направление private label, Рысин не раскрывает. Но обычно маржа private label на 10–15% меньше, чем самой низкой ценовой линейки под брендом производителя. И многие удачливые компании гнушаются контрактным производством. «Мы ориентированы на выпуск продукции под своими брендами, и эта ниша нас пока не интересует», — говорит PR-директор «Орими трейд» **Мария Драбова**. Такого же мнения придерживаются и в компании «Май».

Однако «Императорскому чаю» выбирать не приходится. А чтобы не бороться с конкурентами только ценой и в один прекрасный день не остаться ни с чем, компания стала искать иные преимущества. Так, она первой на российском рынке продуктов питания предложила ритейлерам производить под их марками инновационные товары (по крайней мере, опрошенные **СФ** эксперты не смогли вспомнить других прецедентов). Этому предшествовало несколько экспериментов.

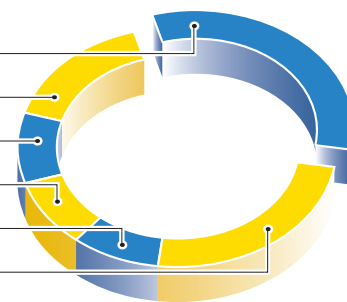
Дети, офис и глинтвейн

ЕЩЕ В 2006 году «Императорский чай» выпустил сразу пять необычных новинок.

Крепкая заварка структура российского рынка чая*

32,0	«Орими трейд»
16,0	«Май»
9,5	Unilever
9,2	«СДС-фудс»
9,0	«Сапсан»
24,3	Другие

* в стоимостном выражении; данные на конец 2007 года
Источник: «Секрет фирмы»; экспертная оценка



Например, чай для офисных работников TeaBreak в специальных упаковках, которые крепятся к кулерам с питьевой водой; детские чаи «Чайландия» в среднеценовом и PlayTea в премиальном сегменте (как в киндер-сюрпризе, в упаковку помимо чая вкладывается детская игрушка), а также пакетики с пряностями для приготовления глинтвейна «Сан Виль». Последний полуфабрикат новинкой для российского рынка не являлся, но продававшиеся ранее составы были рассчитаны на то, чтобы засыпать их в кастрюлю и разогревать с вином. Пакетик для глинтвейна «Сан Виль» можно заваривать в бокале подогретого вина, как чай.

Эффект от смелых экспериментов оказался весьма скромным. В общей сложности на инновационные продукты приходится не более 10% продаж «Императорского чая». Учитывая, что весь рынок чая оценивается примерно в \$1 млрд, а нынешняя доля компании — около 2%, это всего \$2 млн. С другой стороны, наличие инновационных продуктов повышает шансы «Императорского чая» на то, что удастся сорвать главный «джекпот» — получить выгодные заказы на контрактное производство. «Сначала можно продавать продукт под своей маркой, показать его потенциал, потом перейти на private», — говорит Григорий Рысин.

Такой трюк «Императорскому чаю» уже удалось провернуть с «Сан Вилем». В 2007 году пакетированный глинтвейн стал выходить под маркой «Перекресток», после чего его продажи, по словам Рысина, возросли в несколько раз. То, что при этом продукция под брендом «Сан Виль» исчезла с полок сети, топ-менеджера не смущает: «Продукт должен приносить деньги. И если он их больше приносит в виде private label, значит, нужно делать private. Выигрывают здесь все». Точных

цифр Рысин не называет, однако утверждает, что увеличение объема продаж пакетированного глинтвейна с лихвой компенсировало снижение маржи.

Удастся ли «Императорскому чаю» соблазнить своими инновациями других ритейлеров? «При выборе продукции для производства под частными торговыми марками мы ориентируемся на товары стабильного спроса с высокой оборачиваемостью, — отмечает директор департамента закупок и товародвижения сети „Седьмой континент“ **Владимир Самаров**. — Как правило, нишевая продукция в магазинах сети продается непосредственно под брендами компаний-производителей». Эту точку зрения поддерживает и представитель компании «Лебедянский» **Александр Костинов**: «Для частных марок нужны максимально востребованные простые продукты, такие как вода, сок, сахар, крупа, на которые есть массовый спрос. Именно их сети стараются продавать дешевле. А эксклюзивные продукты, наоборот, обычно идут под брендом производителя и по более высокой цене». Если «Императорский чай» все же раскачает рынок и на необычные новинки появится спрос со стороны ритейлеров, компанию подстерегает еще одна серьезная опасность: конкуренты могут наладить выпуск аналогичных продуктов.

Григорий Рысин признает, что не в состоянии защититься от этой угрозы. Ведь нельзя запатентовать идею, можно лишь технологию производства. Чтобы обойти это препятствие, конкурентам достаточно будет лишь слегка изменить рецептуру. Однако необходимость быть на шаг впереди толкает «Императорский чай» к постоянному поиску еще не освоенных ниш. Рысин уверяет, что у него уже есть в запасе несколько перспективных идей. **СФ**

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

правила игры → с36

Сухарный рынок сокращается уже который год, но число тех, кто желает сушить сухари, только растет. В конце прошлого года к PepsiCo присоединилась Wrigley. Похоже, чисто российский бизнес на сухарях скоро станет уделом мультинациональных корпораций.

Сухой остаток

текст:

полина русяева

Владелец «Сибирского берега» **Александр Ладан** выглядит уставшим. Компанию — крупнейшего производителя сухарей — он основал в 22 года. На пустом месте появилось предприятие, которое за семь лет достигло оборота \$225 млн. Но, похоже, это достижение дорого стоило владельцу «Сибирского берега». Да и рынок сухариков, из которого вырос «Сибирский берег» и на который до сих пор приходится большая часть его выручки, уже давно не радует.

По данным Euromonitor, за 2007 год сухарный сегмент уменьшился на 10%. Аналогичная оценка и у ACNielsen. У самого «Сибирского берега» только в 2006 году продажи сухариков сократились на 15% — со \$144 млн до \$122 млн. В 2007-м выручка от них «похудела» еще примерно на 5%.

Однако, несмотря на усталость, картину будущего владелец «Сибирского берега» рисует оптимистичную. «Рынок сухариков совсем скоро начнет расти. К 2010 году он достигнет своих былых размеров», — мечтает Александр Ладан. Коммерческий директор компании **Ирина Арабьян** убеждает, что сухарики ведут себя логично: после бурного роста наступил период стагнации, потом началась «небольшая коррекция» рынка, и сейчас пришло время нового этапа роста.

Дмитрий Васильев, бывший генеральный директор «Бриджтаун фудс», главного конкурента «Сибирского берега», в своих оценках рынка пошел еще дальше. Он не согласен с дан-

ными международных маркетинговых агентств и считает, что сухарики показывали и показывают стабильный рост — 4–5% в год в натуральном выражении. В своем мнении Васильев опирается на тот факт, что объем производства «Бриджтауна» растет минимум на 10% ежегодно.

Нет ничего удивительного в том, что и Ладан, и Васильев видят будущее сухариков в розовом цвете.

Сразу несколько игроков рынка считают, что «Сибирский берег» стоит на пороге сделки. Речь идет либо о продаже компании, либо о выходе на IPO. В таких условиях говорить о том, что рынок сухариков переживает тяжелые времена, Ладану как-то не комильфо.

У Васильева, продавшего в декабре 2007 года российское подразделение «Бриджтаун фудс» кондитерскому дому «Восток», по его собственному признанию, остался в России «акционерный интерес». В чем именно заключается «интерес», Васильев, впрочем, не раскрывает.



Кроме того, сняв с плеч российский рынок, он оставил себе сухарный бизнес в странах СНГ, куда теперь еженедельно летает в командировки. При этом уставшим, в отличие от действующего гендиректора «Сибирского берега», не выглядит.

Конкуренция в сегменте сухарей, да и на рынке снеков в целом, выглядит особенно жесткой, если разобраться в ее масштабах.

Проблемы не проблема

«ПОМИМО НАШИХ прямых снековых конкурентов есть еще масса косвенных, — говорит Дмитрий Васильев. — Это молочные корпорации, производящие йогурты и сырки, такие как Danone. А также палаточки с ящиками фруктов на улице». Каждый человек, по словам «изобретателя» «Трех корочек», регулярно делает выбор, съесть ему фрукт или, например, сухарики. «В общем-то я не рад, когда вижу, что девушка в офисе достает из пакетика морковку, чтобы перекусить», — признается Васильев.

Видимо, решение в пользу более здоровой пищи потребитель принимает гораздо чаще, чем того хотелось бы производителям сухарей. И они вынуждены постоянно искать то новую аудиторию для своей продукции, то новые сегменты, то новые рынки сбыта. Такое стремление подстраховаться контрастирует со словами о перспективном сухарном сегменте.

Ни «Бриджтаун фудс», ни «Сибирский берег», ни «Консенсус» (марка «Емеля») уже нельзя назвать чисто сухарными компаниями. Несмотря на то, что акционеры рисуют радужное будущее рынка, в планах «Сибирского берега», например, значится уменьшение зависимости от сухарей. Так, к 2009 году сухарики должны бу-

дут составлять уже не 64% выручки компании, как сейчас, а 49%.

«Между сегментами рынка снеков тоже существует конкуренция, ведь потребитель часто одновременно выбирает, что ему купить из сухариков, морепродуктов или чипсов», — объясняет вкус компании к другим закускам Александр Ладан.

И «Сибирский берег», и «Бриджтаун фудс» работают во всех основных сегментах снекового рынка: чипсы, сухарики, морепродукты, орешки, сухофрукты, семечки. В производстве сушеной рыбы, например, «Сибирский берег» — игрок номер два после специализирующегося на этом виде закусок «Золотого терема».

«Бриджтаун фудс» делает ставку на необычность выпускаемого продукта в категории чипсов «Бриджтаун фудс» стал выпускать «ДаФри» — картофельную солодку а-ля картофель фри. Дмитрий Васильев вообще считает, что есть много способов для маневра с сегментами: скоро «Бриджтаун фудс» запустит линейку мясных снеков, еще не получивших распространения в России (например, в США на чипсы, самый популярный продукт, приходится \$14 млрд, а на мясные закуски — \$3,2 млрд).

В начале года компания «Меридиан плюс», выпускающая «Клинические снеки», решила покорить детскую аудиторию 8–12 лет и создала цветные пшеничные сухарики Skrabbl'ы. Герои нового бренда, живущие на упаковках, — дети, занимающиеся необычными делами: от создания катапульты из хрена и холодца или сверления дырок в сыре и до игры в дартс икринками.

«Коммуникационный стержень должен попадать в самую важную зону», — не сомневается Дмитрий Васильев. Он уверен,



1 млн ПАКЕТИКОВ С СУХАРИМИ ПРОДАЕТ «БРИДЖТАУН ФУДС» КАЖДЫЙ ДЕНЬ. В одной упаковке 90 сухариков. Из 850-граммовой буханки получается около 450 г сухарей, что дает на выходе 10 пакетиков готового продукта

что сегодня любая маркетинговая ошибка может дорого обойтись компании, поэтому бренд обязан соотноситься с потребителем на 100%. «Золотое время для сухариков в России, 2001–2005 годы, прошло, — ударяется в воспоминания Васильев. — Особенно в 2002–2003 годах не было серьезных трудностей: рост бизнеса измерялся трехзначными цифрами! Мы спокойно себе строили производственные площадки, пробовали новые продукты — ну не пошел, и ладно, попробуем новый. Сейчас цена ошибки очень велика».

Спасение российских производителей сухариков от нестабильного спроса — в зарубежных рынках. Аналитики Газпромбанка посчитали, что за пределами России «Сибирский берег» сегодня

1998, декабрь

Рождение сухариков в промышленных масштабах: на рынке появились «Бриджтаун фудс», «Сибирский берег» и «Консенсус», которые начали продавать «3 корочки», «Кириешки» и «Емеля» соответственно

2001, май

Впервые российские сухарики появляются на зарубежном рынке: компания «Сибирский берег» выходит в Казахстан

2004, декабрь

37% — на такой отметке сравнялось число потребителей, предпочитающих сухарики, и потребителей, выбирающих чипсы. Однако уже в следующем году расклад стал меняться в пользу чипсов

150 раз

2004, декабрь

Так увеличился объем производства сухариков компании «Бриджтаун фудс» с момента ее появления в 1998 году





9 млрд руб.,
или **60,5 тыс. тонн**,
составил объем рынка
сухариков в 2006 году



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

40 минут
НЕОБХОДИМО, ЧТОБЫ КУСОЧЕК ХЛЕБА ПРЕВРАТИЛСЯ
В СУХАРИК. Перед тем как пойти в дело, хлеб двое суток
отстаивается в шкафах. Далее, подсушенный, попадает
в машину, где его режут на соломку или кубики. Эти полу-
фабрикаты отправляются в печь

получает уже более трети своих доходов. В прошлом году оба сухарных лидера появились в Узбекистане, а «Бриджтаун фудс» еще и в Азербайджане. «Сибирский берег» в 2006 году вышел за пределы Евразии: компания начала продажи сухарей в Австралии под маркой Pitos по \$2,25 за 100-граммовую пачку. Получается прямо транснациональная сухарная компания. Хотя, конечно, основным для снековых игроков остается потребитель из СНГ.

Тем же, кто сосредоточен на России, жизнь малиной не кажется. «Консенсус», замыкающий тройку сухарных лидеров, медленно, но стабильно теряет рынок: доля его единственного сухарного брэнда «Емеля» с 14% в 2003 году сократилась

к 2007-му почти вдвое. На рынке поговаривают о том, что «Консенсус» планирует переориентироваться с соленых снеков на сладкие (печенье, пряники) и даже строит для этого завод в Подмоскowie.

Впрочем, собственные трудности, которые приходится решать, — это еще не все проблемы отечественных производителей. Их жизнь осложнилась тем, что на их чисто российскую территорию сухариков вторглись такие FMCG-гиганты, как Frito Lay (входит в структуру PepsiCo, занимается чипсами Lay's и Cheetos, сухариками «ХрусTeam») и Wrigley, которая, по некоторым данным, стоит за компанией «Руско», производителем сухарей «Воронцовские». Кстати, помимо Wrigley к проекту «Воронцовские» может быть причастен **Андрей**

Коркунов. Сам Коркунов, продавший Wrigley в начале прошлого года свою Одинцовскую кондитерскую фабрику, на вопрос об участии в сухарном проекте отвечает, что не любит говорить на тему сухарей, поскольку является лишь «советником данного проекта».

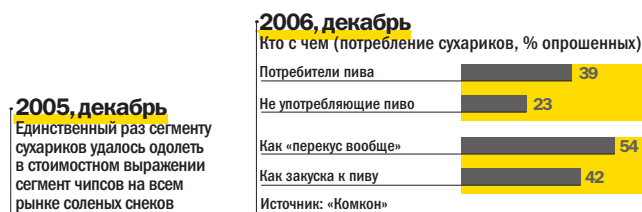
Беда не одна

«FRITO LAY, имея критическую массу за счет своих чипсов, запустила сухари, которые для них вовсе не стратегический продукт, а лишь 5% портфеля», — считает Дмитрий Васильев. Основная цель FMCG-гиганта — не упустить потребителя. Поскольку потребитель снеков чаще всего человек, который лоялен ко всем сегментам «хрустящей» продукции и потребляет тот снек, что попадает ему под руку, получается: сухарики отнимают кусок у чипсового гиганта.

Frito Lay сопроводил выход в сухарный сегмент (август 2006 года) смелым слоганом «„ХрусTeam“. 100-процентный хруст». Wrigley достоинства своих «Воронцовских», выпущенных осенью прошлого года, в рекламной кампании не расхваливает, но уверяет, что печется «о традициях забавы ради».

Российские производители делают вид, что рады появлению западников. Эдакий «стокгольмский синдром» в масштабах отрасли. «Пришли компании с большими маркетинговыми и рекламными бюджетами. Это уже сейчас позитивно сказывается на развитии сегмента сухариков», — уверен Александр Ладан. Правда, сами бюджеты он оценить не берется.

Пока иностранцы со своими сухарями в России не слишком успешны. Обе мировые компании при выходе в этот сегмент замахивались на нехилый кусок пирога. Так, Frito Lay анонсировала, что собирает-



2005, декабрь
Единственный раз сегменту сухариков удалось одолеть в стоимостном выражении сегмент чипсов на всем рынке соленых снеков

1,5 млрд руб.

2007, июнь
На такую сумму «Сибирский берег» разместил облигационный заем. Аналитики полагают, что это первый шаг компании к IPO

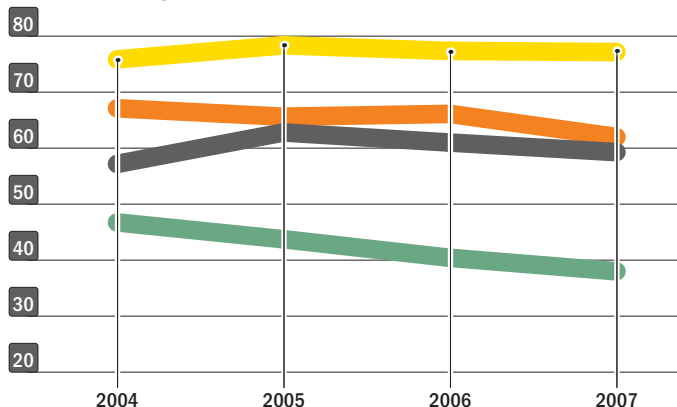


01.05 07.05 01.06 07.06 01.07 07.07 01.08

Как сухарики боролись за аудиторию*

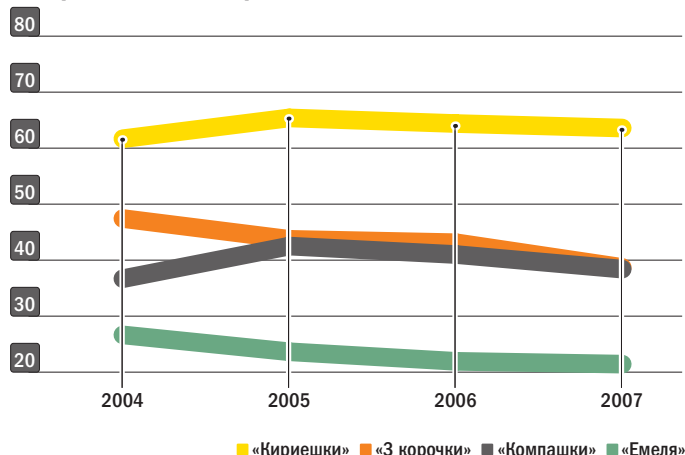
% ОТВЕТОВ

Знание марки



*доли информантов, знающих или потребляющих указанную марку
Источник: «Комкон»

Потребление марки



ся к концу 2008 года занять 20% рынка, а «Руско» объявляла о 30%. При этом обе компании сегодня имеют в сумме не более 10% сегмента. Может, именно потому, что достижения невелики, Frito Lay и не спешит о них рассказать — за время существования проекта не было оглашено ничего, кроме планов.

Виною всему тяжеловесность FMCG-гигантов. Та же Frito Lay пока не может похвастать быстрой реакцией на изменения потребительских предпочтений. А меняются эти предпочтения постоянно. «Мы стараемся регулярно обновлять ассортимент вкусов, чтобы радовать потребителя, так как вкус очень важен», — рассказывает Ирина Арабьян. Есть, конечно, классические вкусы — сыр и ветчина, но в целом компании приходится регулярно обновлять ассортимент, чтобы удивлять потребителя.

За более чем полтора года существования «ХрусTeam» обзавелись лишь пятью вкусами, в то время как российские компании — и «Бриджтаун», и «Сибирский берег» — выпускают такое же количество вкусов ежегодно. Фантазии их нет предела. Например, для Украины «Бриджтаун» разработал вкус сала с чесноком или запеченной рыбы, для Казахстана — вкус ягненка с мятой, запеченного гуся, шашлыка из баранины или сушеного мяса.

И все же у иностранцев есть лом, против которого у российских сухарных компаний нет приема. «Они могут делать многое, — сокрушается Дмитрий Васильев. — Мировые игроки в состоянии позволить себе на российском рынке лет десять жить почти без прибыли и серьезно

влиять на ценовую политику всех остальных игроков».

Российские производители сухариков пытались убедить Frito Lay задуматься об отпускной цене чипсов, ведь именно чипсовый сегмент сегодня ведет за собой снековый рынок (на чипсы приходится более 40%). Поэтому если бы подорожали Lay's, то сухарики тоже смогли бы подняться в цене, при этом оставаясь дешевле чипсов. Однако Пол Кислер, генеральный директор Frito Lay в России, отказался повышать цены: «Такова коммерческая политика головной компании, и я ничего не могу сделать».

Представители компаний жалуются, что с 2005 года на 70–100% подорожали все составляющие бизнеса: зарплаты сотрудникам, сырье, энергоносители, маркетинговые решения, «входные» в сети. В то же время пачка сухарей в рознице поднялась в цене всего на 25%. Во многом из-за этого рентабельность по чистой прибыли «Сибирского берега» снизилась с 7% в 2005 году до 4,6% в 2006-м.

«Вместо вечных маркетинговых битв надо было в свое время кооперироваться с „Сибирским берегом“». Вместе мы смогли бы обойти по всем показателям Frito Lay и остальные компании, — уверен Дмитрий Васильев. — Ну и я бы сейчас был богаче на \$50 млн». Эта сумма — часть шкуры неубитого (и даже не родившегося) медведя: если бы «Бриджтаун» и «Сибирский берег», объединившись, вышли на IPO, то стоили бы, по мнению Васильева, не менее \$700 млн.

Александр Ладан не разделяет восторгов конкурента и против идеи «дружбы»:

«Компания приняла стратегию и четко видит перспективы собственного развития на рынке».

Великая пятилетняя война между двумя главными сухарными компаниями разгорелась в 2003 году. Тогда «Сибирский берег» принялся атаковать Москву, где «Бриджтаун фудс» контролировал 75% рынка сухариков. А московская компания пошла в регионы, где практически царствовал «Сибирский берег». Прошло пять лет, но и Ладан, и Васильев так и остались при своих.

«Российские производители смогут остаться на рынке только в одном случае: если объединятся в холдинги, — продолжает настаивать Васильев. — В противном случае в ближайшее время местные компании ожидает либо продажа, либо банкротство. Возможен вариант, что они займутся производством нишевых продуктов, которые пока неинтересны мультинационалам. Например, семечками».

Покупатели пока есть. По информации **СФ**, Frito Lay изучает местные некие компании с целью приобретения. А Дмитрий Васильев не скрывает, что ему поступало предложение о покупке «Бриджтаун фудс» от мировой корпорации, однако сделка с «Востоком» по всем параметрам «оказалась выгоднее». По большому счету единственным кандидатом на продажу остается «Сибирский берег», так как смысла в покупке мелкого производителя, чья доля сравнима с сухариками самой Frito Lay, у дочки PepsiCo нет. Так что мечта Васильева о великом национальном сухарном объединении, похоже, сбыться уже не суждено. □

Снековые компании и дальше будут чувствовать себя хорошо на тех рынках, где активно развивается пивная отрасль.



Дмитрий Васильев,
основатель
«Бриджтаун фудс»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Не снеком единым

Рынок снеков эластичен и будет расти. Во-первых, его будут тянуть (да и уже тянут) игроки-монстры, такие как PepsiCo и Wrigley.

Во-вторых, рост связан с тем, что увеличивается покупательная способность людей. Мы видим, как растет объем продукции класса luxury во всех сферах потребления — от еды до автомобилей. Как связан luxury с рынком снеков? Я приведу такое сравнение: когда людям хорошо и у них есть деньги, они едят «мороженое»; когда человек начинает испытывать финансовые затруднения, то переходит на «колбасу». Снеки в данном случае выступают в качестве «мороженого».

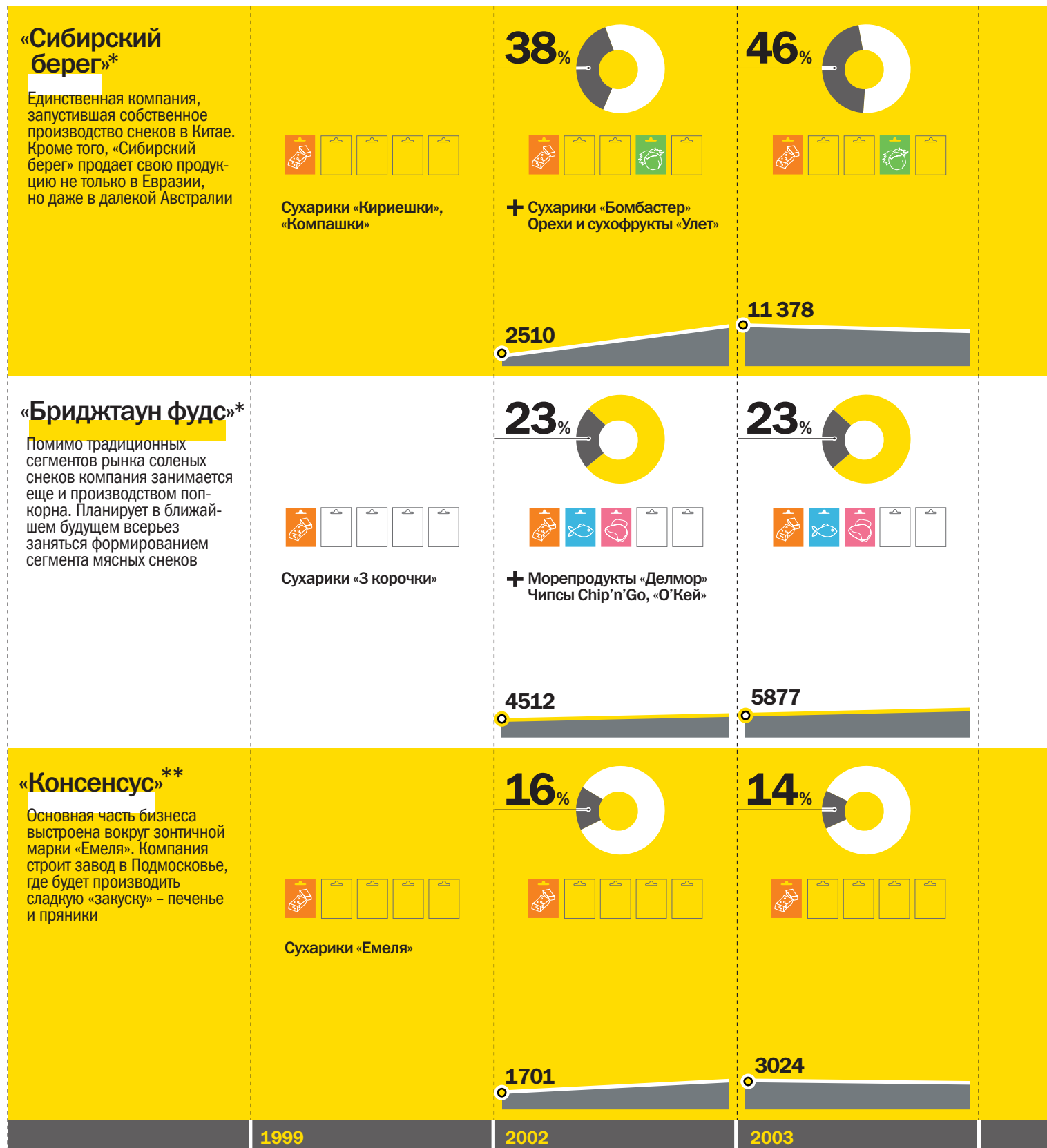
В-третьих, на увеличение рынка сильно повлияет ритм современной жизни и ее формат. Люди активизируются, все больше двигаются, постоянно торопятся куда-то. Это сказывается на отношении к еде: снек (в смысле «перекус») — снек — снек — нормальный прием пищи в виде обеда или ужина — снек — снек.

Снековые компании и дальше будут чувствовать себя хорошо на тех рынках, где активно развивается пивная отрасль. Например, сейчас таким рынком является Узбекистан, куда вышла компания Baltic Beverages Holding. Они проводят очень активную рекламную кампанию, максимально продвигают свой продукт. За счет этого прямо пропорционально увеличивается в Узбекистане потребление и нашей снековой продукции.

По моим подсчетам и убеждению, сухарики показывают в России рост 4–5% в год в натуральном выражении, и как минимум такой рост продолжится. Но, безусловно, будущее снекового рынка за чипсами. Сейчас они занимают около 40% российского рынка, в то время как в таких развитых странах, как США или Великобритания, доля чипсов составляет 60–70%. Чипсовый сегмент однозначно будет увеличиваться. **СФ**

Сухарный пасьянс

динамика развития первой тройки производителей хлебных снеков



Сухарики



Море-продукты



Чипсы



Орехи и сухофрукты



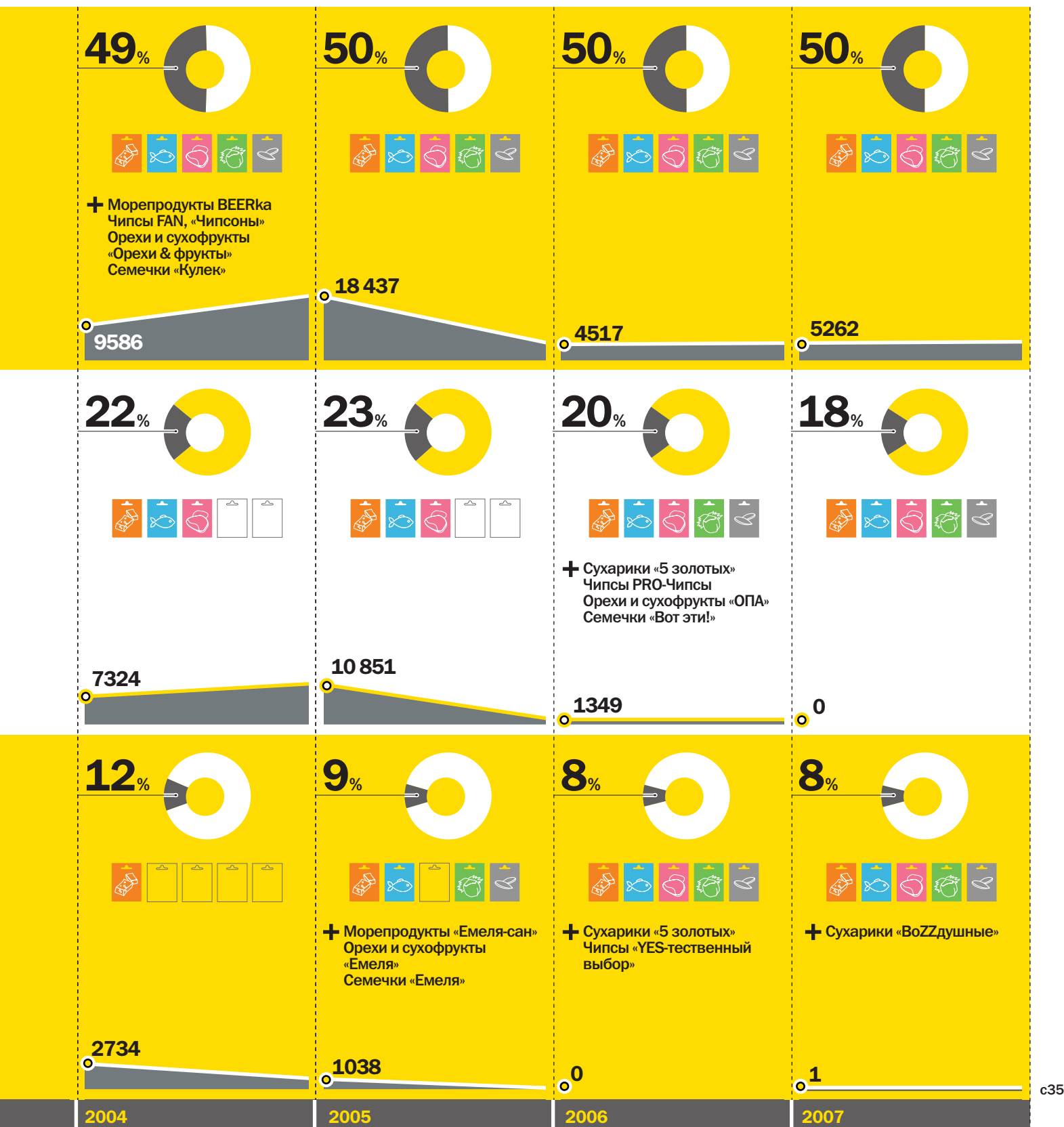
Семечки



% Доля игрока на рынке сухариков (по данным R-TGI)



Количество рекламных выходов компании по Москве (по данным «TNS Россия»)



Главный санитарный врач России **Геннадий Онищенко** выступил с инициативой, которая уничтожит отечественную мясопереработку. Даже если ее осуществляют частично, это приведет к переделу рынка и банкротству большинства игроков. текст: **Татьяна Комарова**

Отмороженное мясо



«Когда прекратится великая социалистическая революция? — возмущается **Сергей Юшин**, руководитель исполнительного комитета Национальной мясной ассоциации (НМА). — Когда кончится этот бесконечный эксперимент над мясной отраслью?»

Социалистическую революцию, по мнению Юшина, затеял главный санитарный врач России Геннадий Онищенко. Он направил на утверждение в правительство новые санитарные правила и нормы, которые запрещают перерабатывать замороженное мясо. Сейчас они находятся на согласовании в Минюсте и могут вступить в силу уже через месяц. Радикальность мер Онищенко объясняет тем, что замороженное мясо якобы вредно для потребителей.

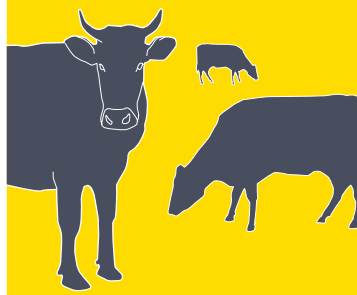
Первыми от новых СанПиНов пострадают, разумеется, импортеры, ведь 98% мяса привозится в Россию в замороженном виде. Но будут и другие жертвы. Благими намерениями главный санитарный врач России мостит дорогу в ад, точнее, в небытие российским мясопереработчикам. Практически 100% предприятий так или иначе используют для изготовления своих колбас и сосисок замороженное мясо: его гораздо проще привозить и хранить, чем охлажденное. А в некоторых регионах страны — на Дальнем Востоке, в Восточной Сибири — мясо практически не производится, а вот перерабатывающие мощности там есть. Доставить охлажденное сырье за несколько тысяч километров железной дорогой невозможно (оно просто протухнет), а воздушным транспортом — слишком дорого.

«На какие затраты российским переработчикам придется пойти после приня-

Российские
птицеводы
занялись
разогревом
рынка

До чего доведет мясная разморозка

Главный санитарный врач России запрещает переработку замороженного мяса



тия новых норм? Им не нужно идти ни на какие затраты. Им нужно просто закрыть завод, потому что эти затраты не окупаются, эти нормы выполнить практически невозможно», — сокрушается Юшин.

Прогнозировать, на сколько дороже замороженного импортного мяса будет отечественное охлажденное, ни производители, ни переработчики не берутся, однако все собеседники **СФ** уверены, что оно поднимается в цене. Соответственно, изготовителям дешевых мясных изделий «охлажденка» окажется не по зубам. Тем, кто делает колбасу подороже, придется расстаться с частью маржи и вложиться в перестройку логистики и производства, рассчитанных на замороженное сырье.

Андрей Корнейчук, директор по маркетингу компании «Мираторг», отмечает, что в мясопереработке нет своей Toyota, то есть компании, практически не нуждающейся в складских запасах. А только при такой организации бизнеса можно использовать охлажденное мясо.

Да и обеспечить сырьем всех страждущих переработчиков российские фермеры не сумеют. По данным НМА, промышленным способом в России производится около 1,3 млн тонн свинины и говядины в год. И только это мясо поставляется на переработку. Продукция личных подсобных хозяйств, на которые приходится 2,27 млн тонн, поступает только на рынки, в местную розницу или рассчитана на личное потребление. Между тем импорт говядины и свинины в прошлом году составил около 1,5 млн тонн. И чтобы восполнить потери, отечественным мясникам придется увеличить производство в два с лишним раза, что, учитывая четы-

рех-пятилетний производственный цикл в большом животноводстве, в ближайшей перспективе нереально. Цепочка проста: дефицит сырья — дефицит готовой продукции — недополученная прибыль.

Птичий сценарий

МЯСОПЕРЕРАБОТЧИКИ подозревают, что за антипатией Онищенко к замороженному мясу стоит другая ассоциация — Росптицесоюз. В конце апреля 2008 года она предложила внести пункт о запрете импорта замороженного мяса в обсуждающийся сейчас технический регламент — документ по иерархии более важный, чем СанПиНы, определяющий обязательные базовые требования к мясным продуктам. По нему переработка мяса регулируется менее строго, чем предлагает Онищенко. Сразу после принятия техрегламента подпадет под запрет лишь промышленное использование замороженного мяса птицы. На свинину действие аналогичных норм будет распространяться частично с 2010 года, полностью — с 2011-го.

Почему птицеводам хорошо то, что прочим производителям мяса смерть? Мясо птицы составляет около 40% заготавливаемого в России мясного сырья. Эта отрасль развивается наиболее динамично благодаря государственной поддержке и низкому по меркам мясников сроку окупаемости — всего около года (в свиноводстве этот период достигает пяти лет). Происходит перенасыщение рынка продукцией, что вызывает ее удешевление: с начала года цены производителей, по информации Росптицесоюза, снизились на 12%.

«Да, российские предприятия наращивают производство быстрее, чем растет рынок, но если закрыть весь импорт, то

перепроизводства не будет», — признается **Иван Леонов**, директор по маркетингу ГК «Приосколье», крупного производителя мяса птицы.

Руководствуясь подобной логикой, Росптицесоюз, видимо, и внес предложение по техрегламентам. Сегмент прямых поставок необработанной продукции в ритейл и HoReCa (3,5 млн тонн) российские компании освоили, но не прочь «взять подряд» еще почти на 1 млн тонн, закупаемый отечественными мясопереработчиками. Сейчас производители полуфабрикатов сидят главным образом на замороженном импорте (на него приходится 40% всего российского рынка мяса птицы). Отечественные птичники контролируют только 5% поставок на мясокомбинаты. Практически полностью из импортного сырья производят мясопродукты лидеры рынка куриных полуфабрикатов, например «Продовольственные продукты» (бренд «Золотой петушок»). Переработчиков можно понять: импортное сырье обходится дешевле благодаря субсидиям, которые получают западные фермеры от своих государств. «Насколько я знаю, Бразилия полностью проплачивает фрахт экспортерам. Им все равно, продавать окорочка в Бразилии или в России», — говорит Леонов.

Более того, коллеги птицеводов из других сегментов мясной отрасли подозревают, что производители птичьего мяса и сами займутся переработкой, а значит, получат дополнительные деньги. «Вы закрываете рынок для всех остальных и на пустом рынке начинаете производить полуфабрикаты», — воспроизводит логику птицеводов представитель компании из мясной отрасли. Пока собственное

\$9,2 млрд

составила суммарная стоимость мяса, импортированного в Россию в 2007 году. В страну ввезли 733 тыс. тонн говядины, 672,3 тыс. тонн свинины и 1,28 млн тонн мяса птицы

производство полуфабрикатов не слишком успешно из-за конкуренции с крупными игроками рынка (самые известные — Sadia, МЛМ, «Продукты питания»). Притом стоимость конечной продукции вырастет у всех переработчиков как минимум на 30%. И хотя спрос на нее из-за роста цен должен уменьшиться по крайней мере на четверть, благодаря уходу крупных игроков птичники смогут занять более половины сегмента полуфабрикатов из мяса птицы.

«Есть производители, которые преследуют свои коммерческие интересы и котормы на рынок, по большому счету, наплевать», — жалуется мясопроизводитель на коллег-птицеводов. Ведь в результате действий птичников могут разориться многие предприятия мясной отрасли.

Кто выигрывает

УЧАСТНИКИ рынка пока не теряют надежды. Вполне возможно, говорят они, что производителей, напуганных СанПи-Нами, «осчастливят» принятием более мягкого техрегламента.

По мнению экспертов, возможны и другие схемы смягчения предложенных мер. Первая — введение СанПиНов для производителей, которые выпускают продукцию по ГОСТам («Докторская», «Любительская» и т. д.), — вполне осуществима: она затронет только отдельные сорта продукции и потребует замены лишь некоторых производственных линий. Вторая — ограничение использования замороженного сырья в мясопродуктах для беременных женщин и детей, которым, по словам Онищенко, употребление подобных продуктов особенно вредно, — уже менее реалистична. «Будут ли у беременных отнимать колбасу из замороженного мяса на кассе или позволят отнести домой мужу?» — задается вопросом Юшин.

Так или иначе, в выигрыше останутся крупные вертикально интегрированные холдинги, которые занимаются и производством мяса, и его переработкой. А также могут позволить себе инвестировать в переоборудование более \$30 млн (чис-

тая прибыль «Черкизово», одного из крупнейших производителей мяса, за 2006 год) для относительно небольшого производства мощностью около 20 тыс. тонн мяса в год. «Мы, как вертикально интегрированный холдинг, работаем только на повышение качества продукции и сами стремимся к полному переходу на охлажденное сырье. Да, небольшим компаниям придется трудно. Но в общем и целом это положительно. Усилятся конкуренция. Может быть, недобропорядочные производители будут лучше отсеиваться», — оптимистично рассуждают в пресс-службе группы «Черкизово».

Как ни странно, в выигрыше окажутся и иностранные производители. Пока их российские коллеги будут переживать шок от нововведений, они смогут увеличить поставки мясных продуктов в Россию. «А дальше в наших магазинах будет лишь импортная продукция, что мы уже видели в начале 1990-х годов. Отечественным производителям понадобится более 10 лет, чтобы отвоевать место на полках. Все это рухнет в течение одного месяца» — так описывает Юшин пессимистичный сценарий развития ситуации.

Правда, самих СанПиНов никто не видел: в Роспотребнадзоре отказываются представлять документ не только журналистам, но и производителям, мотивируя это тем, что нормы пока не утверждены. По словам производителей, даже составители документа в неофициальных беседах утверждают, что не знают, в какой версии он ушел в Минюст. Поэтому все их рассуждения основываются только на эффектных устных высказываниях Геннадия Онищенко. Это дает надежду на то, что подписываемые СанПиНы будут не столь радикальными, как утверждает санитарный чиновник. «Высока вероятность того, что где-то трезвая голова это увидит, заметит и не пропустит», — полагает один из представителей мясной отрасли. — «Надеюсь, что подобные документы не будут приняты никогда. Ни сегодня, ни завтра, ни через 50 лет». **СФ**

за

Во всем мире повышаются требования к мясной продукции. Учитывая вступление в ВТО, нужно гармонизировать наши требования с теми, которые предъявляются зарубежными странами. Кроме того, вся нормативная база просто старая, ее необходимо пересматривать. Наш главный замысел — повышение качества выпускаемой продукции. Какое у российских товаропроизводителей может быть перепроизводство, если рынок на 40% занят импортной продукцией, если мы сами себя продукцией не обеспечиваем? Зато есть перепоставки, огромные поставки импорта по демпинговым ценам.



Галина Бобылева,
генеральный директор
Росптицесоюза

против

Последствия введения новых санитарных норм могут быть просто катастрофическими. Это страшный удар по всей отечественной мясоперерабатывающей отрасли. Я не говорю, что ей будет плохо. Я говорю, что она просто перестанет существовать. Большая часть страны лежит за Полярным кругом или в труднодоступных районах, куда не каждый день можно отправить охлажденное мясо. Между тем там тоже есть мясоперерабатывающие предприятия. Мне интересно, каким же образом Онищенко хочет поставлять в эти отдаленные регионы охлажденное мясо?



Сергей Юшин,
руководитель исполнитель-
ного комитета Националь-
ной мясной ассоциации

Говорите о том, что Вас волнует, интересует и
удивляет. Мы рассказываем об этом **В прямом** эфире.
Независимое мнение, важное происшествие,
ситуация на дороге, очевидцем которой Вы
стали - всё это **МГНОВЕННО** оказывается в **эфире**
нашей радиостанции. Наши ведущие,
корреспонденты и эксперты всегда **на СВЯЗИ** с Вами в
режиме **ЖИВОГО** разговора. Всё, что происходит
в Москве - со всеми и с каждым в отдельности, здесь
и сейчас. С нами Вы всегда в курсе **ПОСЛЕДНИХ** событий
СТОЛИЦЫ. Радио, которое говорит на
языке современных москвичей - радио **СИТИ-FM 87.9.**
Мы делаем радио **ВМЕСТЕ**. Ваши сведения, вопросы и
комментарии **будут** услышаны. Звоните **телефон**
прямого эфира **995-11-11.**

СИТИ•FM

www.city-fm.ru

идеи

заявка на будущее

wow → с44
мысли → с46
деньги под ногами → с47
методы → с48
своя игра → с49

Каждый из нас владеет огромными знаниями и является носителем бесценного опыта. Знания и опыт — товар, для которого пока нет рынка. Команда проекта «Скиллопедия» создала для этого продукта свою маленькую рыночную площадь.

Знание — деньги

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
роман годунов

Я плохо разбираюсь в итальянском вине. Как и в винах вообще. Но волею случая знаю смысл его маркировки, вроде DOC или DOCG. Однажды мне позвонил приятель, который застрял у винной полки в супермаркете. Мою консультацию по расшифровке аббревиатур он оценил в 20 центов — примерно так МТС должна была тарифицировать его звонок.

Проект сервиса Skype — Skype Prime — похож на то, что могла бы сделать МТС, возмись она тарифицировать не услуги связи, а содержание телефонных разговоров, выйдя тем самым на крайне интересный рынок потребительского консалтинга. Каждый абонент Skype Prime может указать ключевые сферы своей экспертизы, привести доказательную базу и выставить цену на свои услуги. Клиент оплатит уже не связь, но знания. Skype стремится капитализировать рынок, который еще толком не очерчен. В Россию идея капитализации потребительской экспертизы уже проникла. Примерно с \$1 млн в кармане интернет-проект Skillopedia.ru хочет научить людей делиться своими знаниями и зарабатывать на этом.

Первое слово

Александр и Иван Буртниги говорят по очереди, не перебивая друг друга, так, что довольно сложно понять, кто в их команде главный. Я только узнал, что Иван старше Александра на 10 минут, и мысленно назначил главным его, правда, потом все равно отменил это решение.

На Александре красный джемпер с орнаментом из ромбов, на Иване — синий в полоску. Это важная деталь. Иван и Александр — близнецы, хотя кроме внешнего сходства у них не так уж много общего. Например, путь к «стартапу на миллион» у каждого оказался свой. До запуска проекта «Скиллопедия» Александр зарабатывал на жизнь тем, что составлял бизнес-планы, Иван предпочитал заниматься их реализацией. Но, как бы то ни было, опыт оценки и создания проектов братья накопили большой. Когда им позвонил приятель и предложил сходить на занятия лаборатории бизнес-идей в Высшей школе экономики, они не отнеслись к этому серьезно. Но, как потом оказалось, Ивану с Александром выпал счастливый билет.







Александр (на переднем плане) и Иван Буртники намерены описать и оценить все сферы знаний, которыми обладают пользователи

Как вспоминает Александр свои успехи в лаборатории, «идей наклепали много», благо опыт был. Причем из всех сфер — от создания «черного ящика» для автомобилей (помощь в расследовании ДТП) до выращивания лисичек в Белоруссии (50 руб. за 1 кг) с последующей перепродажей в Германию.

У **Эдварда де Боно** есть метод развития латерального мышления, одна из техник — открыть книжку в любом месте, а потом попытаться решить проблему с помощью первого попавшегося слова. Как-то первым попавшимся словом оказалось «обучение», а задача — сделать его полезным. Вскоре другим первым попавшимся словом оказалась новость о том, что два первых места в европейском конкурсе веб-проектов European StartUp 2.0 Award заняли сервисы обучающего видео.

Удаленные университеты

ОДНАЖДЫ В ДАХАБЕ Буртники хотели заняться виндсерфингом, но все тренеры были заняты. «Тогда и возникла проблема: я хочу понять, как это делать, а спросить некого», — вспоминает Александр. В те времена уже можно было зайти на специализированный сайт, скажем по вейк-бордингу, и, листая форум, найти описание нужного трюка. «Но зайти именно на обучающий сайт, где все уроки были бы рассортированы по разделам и найти нужное — такого не было», — продолжает Александр.

Так идея нашла прикладную базу. А вот модель монетизации. Проект «Скиллопедия» поначалу назывался Look & Do, а его позиционирование звучало как «видео-энциклопедия навыков». «Когда мы катались на Эльбрусе на скейтборде, познакомились с ребятами, которые оказались создателями сервиса Mamba.ru, — вспоминает Иван. — Надо же, подумали мы. Все вокруг только и говорят об интернете, а эти парни тем временем делают реальные проекты, зарабатывают». Братья решили присмотреться к онлайн. Составили список ниш, направлений и популярных сервисов, посмотрели, что хорошо развивается на Западе и чего нет у нас. Оказалось, нет проекта, аналогичного Expert Village.

Но идее не хватало изюминки. «Как-то раз я возился с „маком“, — вспоминает Иван, — все никак не мог его русифицировать. Тогда я организовал на „Скиллопедии“ конкурс: положил, смешно сказать, 30 руб. и сказал: „Хочу, чтобы мне показали, как решить эту проблему“. Через час один из пользователей выложил ролик: оказалось, надо было всего одну стрелочку подвинуть».

Так выяснилось: знания можно покупать и продавать, причем любые. Это вселяло веру в успех, подкрепленную тем, что вскоре после того, как сервисы обучающего видео Sclipo.com и 5min.com получили European StartUp 2.0 Award, «Скиллопедия» выиграла российский конкурс бизнес-проектов HSE-5K.

Сдай рецепт

КОНЦЕПЦИЯ УПРАВЛЕНИЯ знаниями учит, что знание бывает двух типов: документированное и недокументированное. Первое — то, что описано. Второе хранится в головах.

Передача знаний — нелинейный процесс, его трудно представить в виде списка вопросов и ответов. Самый простой способ доступа к ним — иметь под рукой нужного специалиста. Труднее заставить человека предоставить информацию обо всех полях знаний, которыми он владеет. И еще оценить их глубину.

Заставить человека делиться знаниями — стандартная задача для knowledge-менеджера. В ход обычно идут как посулы, так и угрозы. «Скиллопедия» провоцирует людей если не формализовать, то хотя бы заявить свои знания. Раздел «Мои достижения» в профайле — это как раз поле, которое должно показывать, в чем си-

лен участник сети. Оценка экспертности формируется на базе оценок за уроки, которые ставят пользователи. Если оценки высокие — таков и уровень эксперта. «Странно представить эксперта, чьи уроки аудитория не считает ценными», — рассуждает Иван. — Скорее репутация эксперта дутая».

Сам он в разделе «Кулинария» мастерски демонстрирует, как надо правильно готовить салат оливье. Что ж, когда мне придется готовить праздничный обед, я обязательно ему позвоню.

Знание о мотиве

ЕСЛИ ЛЮДИ ПРОДАЮТ УТЮГИ, то должны продаваться и знания, как их чинить. Модель интернет-аукциона eBay — отличный пример того, как работает экономика знаний, если вместо утюга ввести инструкцию по его починке. Продавец должен заявить свой товар, описать его и заработать репутацию. То есть спровоцировать пользователей оценить его. Сейчас репутация продавца формируется на eBay на основании истории сделок. «Скиллопедия» решила выставить на суд саму демонстрацию навыков.

«Если бы для каждого человека на Земле можно было описать все сферы его знаний, оформился бы гигантский рынок», — считает Александр. Однако заставлять человека регулярно описывать и пополнять базу знаний — тяжелая и неблагодарная работа. Значит, надо сделать так, чтобы ему этого хотелось. Но о причинах, которые могут побудить к этому пользователя, Буртники говорят по большей части банальности: самовыражение, самореализация, стремление стать экспертом. Каждый человек, если верить Маслоу, стремится к самореализации, но вот записывать ролики, вести дневники или пополнять корпоративную копилку знаний готовы далеко не все.

«Что ими движет? Мы сами себе не раз задавали этот вопрос», — говорит Иван. — Стремление быть авторитетом. Это их среда, в которой им важно занять топовые позиции». Но если кому-то суждено занять топовые позиции, то гораздо большему количеству людей это не светит — как же тогда обстоят дела с их мотивами?

Общество с завидной регулярностью открывает для себя новые потребности. Например, до появления первого фильма ужасов люди вряд ли предполагали, что у них есть потребность пугаться и что они готовы тратить на это деньги и время. Спящую потребность разбудил первый фильм. Ивану и Александру надо доказать людям, что у тех есть потребность делиться знаниями.

Человек делящийся

ПРОБУЖДАТЬ СПЯЩУЮ ПОТРЕБНОСТЬ — непростая задача. Инвесторы, по словам основателей проекта, оценили ее в сумму, близкую к \$1 млн, большую часть которой запланировано направить на продвижение ресурса. Создатели «Скиллопедии» рассчитывают привлечь около 500 тыс. человек, хотя понимают, что только часть будет соответствовать их представлениям о «человеке, делящимся знаниями». «Сегодня», — говорит Иван, — у нас регистрируются около 4% всех посетителей. Смотреть ролики на сайте может каждый, а вот для любой «активности» (оставить комментарий, создать урок) надо регистрироваться. Если пропорция сохранится, то в ближайшее время около 20 тыс. человек будут готовы заявить о сферах своей экспертизы миру. Так они начнут составлять профиль своих компетенций. Пусть и бытовых.

До появления фильмов ужасов люди вряд ли предполагали, что у них есть потребность пугаться. Теперь предстоит доказать людям, что у них есть и потребность делиться знаниями

Не так давно Иван и Александр искали программиста. «Получив очередное резюме, я не узнал из него ничего нового», — говорит Александр. — Стандартный набор программ, названия компаний. Тогда я стал изучать, чем сильна его компания, чем кандидат мог там заниматься. Затем изучил его профиль в «ВКонтакте» и на «Одноклассниках», посмотрел круг друзей, знакомых, связаны ли они с ИТ, насколько крутые. Даже школу, которую он закончил, посмотрел». Мысль, к которой клонит Александр, напрашивается сама собой: площадка, которая позволила бы заявлять желающим свои профессиональные компетенции.

Правда, презентовать профессиональные знания еще труднее, чем хобби. Один из способов такой формализации — истории. Рассказывая их, ты позволяешь составить человеку представление не только о проблеме, но и о рассказчике и частично о том, что осталось за кадром. Дальше нужно лишь состыковать его с другими людьми, которые либо обладают потребностью в его знаниях, либо обладают такими же и хотят общаться с «коллегой».

Информация о связях между носителями знаний может быть ценнее самих знаний. Недавно компания LinkedIn объявила о проекте, главным активом которого станет «социальный граф» сети, с помощью которого будут подбираться эксперты и предоставляться доступ к нужной экспертизе. Генеральный директор компании **Майк Гамсон** назвал этот проект «версией 2.0» олд-скулл-сервиса агентства Gerson Lehrman Group, собирающего информацию об экспертах всего мира (в его базе 175 тыс. человек), доступ к которым стоит до \$1 тыс. в час. Пока «Скиллопедия» осваивает лишь бытовую часть территории знаний. Но все вместе это — кусочки одного большого пазла, элементы которого мы не все пока смогли добыть и еще не совсем представляем, как выглядит картинка на коробке. **СФ**

«Умная обувь» не отстает от «умной одежды». Ботинки и босоножки обретают все больше интеллектуальных функций.

текст: **Анастасия Джмухадзе**



WWW.MSTRPLN.COM

тем, кто много времени проводит на ногах, подойдут новые кроссовки ASRD компании Nike. Их название расшифровывается как A Step in the Right Direction («шаг в верном направлении»). Эта обувь знает, где нужно сделать остановку: небольшие лампочки на липучке, закрывающей шнурки, показывают, есть ли в этом месте Wi-Fi, и силу сигнала. С помощью такой обуви владельцы ноутбуков могут легко узнать, где есть хороший выход в глобальную сеть. В отличие от маек со светодиодными дисплеями, который далеко не каждый решится надеть, эти кроссовки выглядят нейтрально и не привлекают к себе лишнего внимания. На сегодняшний день Nike разработала и представила готовый работающий прототип ASRD, о дате выхода новинки на рынок пока не сообщается.

Проститутки с сигнализацией — этот проект под названием Aphrodit был начат **Норин Ледди** еще в 2000 году. С 2006-го она работает над интерактивными устройствами Aphrodit Platforms, которые, по ее мнению, могут стать новым медианосителем и незаменимым помощником для работниц сексуальной сферы. Это босоножки на высокой платформе или каблук, в которые встроена электронная начинка: GPS-навигатор с кнопкой экстренного вызова (защита от маньяков), специальная сигнализация с динамиком, которая издает пронзительные, практически невыносимые звуки, потайной ящик для хранения ключей, денег или других мелочей, небольшой ЖК-дисплей, который может быть как просто плеером для светомызыки, так и мини-компьютером с выходом в интернет. Сейчас Норин разработала уже три модели. Они пока не поступили в продажу, но, судя по всему, будут недешевы. Для тех, кто хочет сам сделать что-то подобное, на сайте проекта размещена подробная DIY-инструкция. Все компоненты можно купить в любом магазине электроники, подобрав «навороты» по своему вкусу и бюджету. □

Телевахтер

FakeTV даст свободу тем, кто боится оставлять жилье без присмотра.

Прибор имитирует свечение экрана телевизора, поэтому создается впечатление, что в квартире кто-то есть. Покидая дом вечером или ночью, многие люди специально включают музыку или не гасят свет, чтобы создать видимость присутствия хозяев. Но уехать в отпуск и две недели жечь электричество — опасно и расточительно. FakeTV решает эту проблему: благодаря низкому энергопотреблению прибор не страшно оставить на длительное время включенным. Как утверждают в компании Opto-Electronic Design, производящей имитатор телевизора, его использование на треть снижает риск взлома. Стоит FakeTV всего \$50.



WWW.FAKETV.COM

Жаркий свет

Спасти мясо от пережарки помогает мини-лампа Grilling Tool Light.

Вечерние барбекю все более популярны, но редко когда могут похвастать хорошим освещением. В темноте о готовности блюда сообщает лишь запах, и зачастую эта информация запаздывает. Выручает лампа Grilling Tool Light. С помощью мощного магнита она крепится к любой металлической утвари, даже к лопатке для переворачивания мяса. Несмотря на миниатюрность прибора, аккумулятор обеспечивает мощный световой поток. Поэтому можно обойтись без фонарика, а значит, обе руки свободны. Стоит личный кухонный прожектор всего \$15.



ALAMY/PHOTOS

Одежда, сделанная по технологии, которую использовали 50 веков назад, оказывается более удобной и отвечающей современным требованиям, чем новомодные изобретения. текст: **Анастасия Джмухадзе**

Хорошо продвинутое старое



Индийские мастерицы готовы обеспечить «дедовскими» тканями и Восток, и Запад

Западные ученые полагают, что футболки, в ткань которых включены микрокапсулы, при соприкосновении с телом выделяющие полезные, дезодорирующие или лечебные вещества, — новое слово в одежде и в науке. На самом деле новое оказалось хорошо забытым старым. В Индии наука о правильной и оздоравливающей одежде существовала еще 5 тыс. лет назад. Сейчас аюрвастра (от инд.

«аюр» — знание и «вастра» — одежда), то есть разнообразные изделия из текстиля, изготовленные в соответствии с учением о телесном и душевном здоровье человека, завоевывают популярность по всему миру. Изготавливают ее дедовским способом. «Западные люди иногда со скепсисом относятся к тому, что чистый органический хлопок отбеливается коровьей мочой, — говорит **Чайтанья Арора**, представительница компании Penchant Traders, занимающейся продвижением аюрвастры на мировой рынок. — На самом деле в этом нет ничего вредного».

При окрашивании аюрвастры применяют только растительные компоненты. Кроме того, в ткань вплетаются волокна лечебных растений, она обрабатывается эфирными маслами и вытяжками. Всего для изготовления «здоровой одежды» используется около 400 растений. Стоимость изделий невысока: от \$20 за футболку до \$60 за свитер или комплект постельного белья.

«Естественно, наш товар пользуется популярностью на внутреннем рынке, — говорит **Раджан Махариши**, один из создателей интернет-магазина Ayurvedastra online. — Но для нас важно завоевать признание и в других странах. Например, в прошлом году мы продали более 8 тыс. аюрведических хиджабов и продали их в ОАЭ, это перспективный рынок». Продажи за рубеж в 2006 году составили у Ayurvedastra online \$500 тыс., в 2007-м — свыше \$700 тыс.

Чтобы выйти на мировой рынок, многие фирмы из штата Керала (регион особенно знаменит центрами аюрведы) начали производство аюрвастры по европейским лекалам. Магазины такой одежды западного покроя стали открываться по всему миру. Так, американский LotusOrganics, открытый **Шелли и Майклом Лэкманами** в 2005 году, продает продукцию более чем 15 производителям по всей Америке. «С распространением йоги как фитнеса и здорового образа жизни набирает популярность и интерес к аюрведе, а соответственно и к аюрвастре, — говорит Шелли Лэкман. — Судя по динамике продаж, в следующем году мы сможем удвоить оборот».

В России приобрести аюрвастру пока практически невозможно. Однако, по словам директора оздоровительного центра «Керала» **Елены Налиткиной**, в Москве сейчас действует свыше 50 центров, в той или иной форме пропагандирующих древнеиндийское учение: «Это огромная не занятая ниша. Я считаю, что людей, которые захотят носить оздоравливающую и натуральную одежду по разумной цене, в России очень много». □

Стремясь зацепить клиента, гостиницы воздействуют на все его чувства. В дело идут манящие ароматы, загадочные звуки и 3D-картины. текст: **Алексей Гостев**



«Вокруг спящего человека протянута нить часов, чередой располагаются года и миры. Пробуждаясь, он инстинктивно сверяется с ними, мгновенно в них вычитывает, в каком месте земного шара он находится, сколько времени прошло до его пробуждения», — пишет Марсель Пруст (роман «В поисках утраченного времени»). Его герой, заснув в незнакомой гостинице, на минуту забыл, сколько часов и лет прошло с его последнего пробуждения и в каком направлении идет время. У постояльца современного отеля Le Meridien еще больше шансов оторваться от реальности: в коридорах и номерах он слышит то тихие, шепчущие, то оглушающие звуки восточного города и чувствует аромат старой библиотеки. Все это наверняка пробудит воспоминания и заставит многих отправиться в собственное путешествие «в поисках утраченного времени» — в те страны и эпохи, к которым отсылают наполняющие отель звуки и запахи. Непрерывный перформанс воздействует на все пять чувств.

«Когда вы входите в отель, что вы обычно запоминаете? Ничего. Сделка есть сделка», — говорит **Ева Циглер**, старший вице-президент сети дорогих европейских отелей Le Meridien. Благодаря Циглер в сети все по-другому. Над дизайном гостиниц поработала команда из нескольких десятков архитекторов, художников, писателей, композиторов и парфюмеров, которые должны были сделать пребывание в отеле «уникальным чувственным опытом». Они создали звуковое оформление для Le Meridien, придумали дизайн комнат и даже написали книжку сказок для взрослых, которая лежит в каждом номере. «Я как будто очутился в арт-галерее», — вспоминает один из постояльцев. После редизайна количество забронированных через интернет номеров выросло на 40%. Состоятельным клиентам понравилось отправляться «на поиски утраченного времени».

«Наша цель — возбудить любопытство», — замечает **Эдди Роски**, «ароматический дизайнер» Le Meridien. Именно он придумал фирменный запах отеля. Горящие ароматические свечи благоухают пачулей, ванилью, ирисами и мускусом, вызывая в памяти страницы старой, пожелтевшей книги. «Заполнив пространство отеля чувственными намеками, мы оставляем простор для собственной фантазии постояльцев», — говорит Циглер. □

лучшее из блогов

Билл Тейлор,
основатель журнала
Fast Company

Обувной интернет-магазин Zappos предлагает каждому новичку после месяца испытательного срока \$1000, если тот тут же уволится. Отчасти благодаря этому за пять лет продажи компании выросли с \$70 млн до \$1 млрд. Боссы Zappos, стремясь уберечь корпоративную культуру от размывания, поначалу платили за добровольное увольнение \$100, затем \$500. Откупаться от чужаков все дороже, но овчинка стоит выделки.

BLOG: [Bill Taylor Game Changer](http://discussionleader.hbsp.com/taylor)
<http://discussionleader.hbsp.com/taylor>

Сет Годин,
гуру маркетинга

Люди не видят разницы между фантазией и деловой литературой. Они открывают книжку по бизнесу, чтобы узнать фокусы и трюки, которые сделают их богатыми. Так упускается важнейший момент: мотивация. В своих книгах я 5% времени трачу на описание рецептов и 95% — на убеждение им следовать. Если спустя три недели вы не использовали ничего из прочитанного, то потратили время впустую.

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

Джош Копельман,
управляющий директор
инвестиционного фонда
First Round Capital

Считается, что самое главное в стартапе — быстро запатентовать технологию. В октябре 1999-го мы подали в патентные органы документы по проекту Half.com.. И вот на прошлой неделе мне сообщили: патент прошел все процедуры. Сегодня средний срок прохождения заявки — четыре года. За это время стартап 100 раз умрет и воскреснет. Патент — словно ядерное оружие: в принципе оно нужно, но когда его последний раз использовали?

BLOG: [Redeye VC](http://redeye.firstround.com)
<http://redeye.firstround.com>

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Обычно корпоративные поездки за границу — это постоянная пьянка. У нас без этого не обошлось. Но после поездки люди написали рацпредложений на три страницы ”

ХОСТ КОМЕТЫ

Лучший директор подразделения выходит на сцену и получает фен. Так зачастую выглядит награждение особо отличившихся сотрудников в российских компаниях. У нас оно выглядит иначе: например, недавно я вместе с победителями нашего соревнования по продажам аксессуаров ездил в тур в Китай.

Поездка удалась. Агентство, которое занималось организацией, в Гонконге, вместо того чтобы дать нам на 38 человек один 40-местный автобус, дало два 35-местных. И двух гидов вместо одного. Причем гидами они наняли людей, которые просто умеют произносить некоторые слова по-русски. Зашла девочка в автобус: «Я усю руски. Но я пости нисего не панимаю».

Я добился того, чтобы нашли большой автобус, в котором мы все уместились. Выгнал сопровождающих (что было непросто, поскольку они боялись, что мы не заплатим за «тур», если они экскурсию не проведут). Устроил для наших продавцов собственный тур.

Хотелось рассказать про Гонконг как про город, который вырос не на нефти, а на торговле. Показать, как правильное регулирование торговых взаимоотношений сделало так, что 7 млн человек живут в небоскребах на небольшом количестве квадратных километров. Чтобы продавцы прочувствовали, что их работа — потрясающе благородное дело, а не постыдное временное занятие.

Пляжа в программе мы не предусмотрели. Но когда люди увидели море и узнали, что остановка — всего 15 минут, некоторые прямо в одежде, с деньгами и документами в карманах бросились в воду. Выяснилось, что последний раз они купались в море 16 лет назад. Эти акулы торговли при виде волн оказались совершенными детьми.

Обычно корпоративные поездки за границу — это постоянная пьянка. У нас тоже, конечно, совсем без этого не обошлось. Но, вернувшись домой после поездки по аксессуарным фабрикам, люди написали три страницы рацпредложений, чем расширить ассортимент. Конечно, закупками занимаются отдельные службы. Но чемпионы продали самое большое количество аксессуаров во всей компании и отразили самое большое количество возражений клиентов. Никто не знает покупателя лучше них. В том числе сам покупатель.

Чтобы получить эти рацпредложения, нужно было взять на партнерские фабрики реально лучших. И для этого заранее объявить соревнование и придумать справедливые правила (что сложно: я, например, писал их месяц). А не констатировать, как нередко делается: вот этот — лучший. Кто ограничивается тем, что награждает лучших феном на новогодней вечеринке, отстал в мотивации настолько, что даже хвоста кометы не видит.

Этой поездкой я убил трех зайцев: мы наградили чемпионов, компания улучшила ассортимент, я купил смешной детской одежды редких японских марок. □

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





В grosеранах упор делается не на гамбургеры и картофель фри, а на европейскую кухню

Еда должна быть простой и понятной. 80% продуктов в моем магазине — то, что людям знакомо и привычно, то, что они пробовали и любят „

А-ля карт на бегу

текст: **Анастасия Джмухадзе**

Гросеран — это нечто среднее между рестораном и супермаркетом. Новый формат заведения общественного питания, придуманный американцем **Филипом Романо**, предполагает еще и своеобразное пищевое шоу. В grosеране широкий выбор готовых или почти готовых блюд ресторанного качества, которые шеф-повар доводит до кондиции на глазах у зрителей. Иногда в таких магазинах-ресторанах дают настоящие уроки кулинарного мастерства.

В 1996 году Романо понял, что культура домашнего приготовления пищи, тем более пищи не из полуфабрикатов, в Америке умирает. Фастфуд, рестораны, порошковые супы и порционные блюда для подогрева в микроволновке отбивают у клиента желание тратить время на то, чтобы сварить или пожарить хоть что-нибудь самостоятельно. Но как ни крути, вкусно поесть любят все. Филип поставил перед собой задачу сделать доступной быструю продажу готовых блюд. Эта идея легла в основу концепции, которая получила широкое распространение в Америке и называется *grocerant* (от англ. *grocery* — «бакалея» и *restaurant* — «ресторан»). Первым и самым успешным ее воплощением стало как раз открытое в 1996 году Филипом Романо заведение *eatZi's*.

Концепция предполагает приготовление любого количества блюд — расфасованные в упаковки для одного и для семьи, они размещены на полках — под заказ, и по схеме кейтеринга. Здесь, в отличие от большинства других точек общепита, упор делается не на гамбургеры и картофель фри, а на блюда, соответствующие представлениям европейского рынка. «*eatZi's* — это моя любимая концепция, а за 30 с лишним лет в ресторанном бизнесе их было больше 20», — признается Филип. Первую точку Романо открыл в Далласе, затем появились еще две — в Атланте и в Чикаго. «Еда должна быть простой и понятной. 80% продуктов в моем магазине — то, что лю-

Филип Романо — 68-летний предприниматель, инвестор и ресторатор.

Среди самых известных компаний, которые ему принадлежат и которыми он управляет, — *Fud-druckers* и *Romano's Macaroni Grill*. Первый ресторан открыл в 1965 году. На основе разработанных им концепций заведений общественного питания ежегодно продается еды и напитков не менее чем на \$1 млрд. Романо основал ресторанную империю, обслуживающую более 200 тыс. человек в день.

дям знакомо и привычно, то, что они пробовали и любят, — говорит он. — А еще 20% — еда, с которой они никогда не сталкивались и которую никогда не пробовали. Это оптимальный формат и для ресторана».

«Люди смотрят на то, что я создал, и считают, что могут сделать это лучше меня, — рассуждает Филип. — Но если я что-то делаю, то по-особенному, так, чтобы люди помнили и говорили об этом». В 2006 году началось стремительное распространение grosеранов по Северной Америке: они появились в сетях супермаркетов *Fresh Market*, *Market One*, *Whole Foods*. Однако самой *eatZi's* триумф открытого ею формата не принес ничего хорошего. В 2006-м перед самым Днем благодарения внезапно закрылись все филиалы *eatZi's*, кроме первого, расположенного в Далласе, причем клиентам не было дано никаких объяснений. По слухам, сеть кулинарий-ресторанов была свернута потому, что открытие новых точек, в том числе в местах присутствия *eatZi's*, планировала *Whole Foods*. Эта сеть развила идею grosерана, дополнив его ресторанными и винными барами, где можно попробовать напитки и продукты из супермаркета: расчет был сделан на состоятельную публику, любящую вкусно поесть на бегу. □

Не стоит дергаться

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Когда моя собака радуется, она виляет хвостом», — говорит **Виктор Минкин**, основатель компании «Биопаспорт». У человека хвоста нет, но бизнесмен нашел способ определять психоэмоциональное состояние человека по микровибрации мышц лица. «Конечно, у людей все не так ярко выражено, но сокращение и расслабление мышц лица и головы точно так же связаны с настроением, как рефлекторные движения у животных», — утверждает он.

На дисплее появляется лицо, которое непрерывно окрашивается в разные оттенки красного и зеленого. Рядом шкала, на которой расположены названия разных психологических состояний: страх, стресс, агрессивность. «У вас все в пределах нормы», — объясняет оператор корреспонденту **СФ**, сидящему перед обычной веб-камерой. Это демонстрация придуманной Минкиным программной системы «Виброизображение».

В 1990-е годы Виктор Минкин занимался исследованиями в области дактилоскопии и биометрии. В начале 2000-х он все чаще стал находить подтверждения гипотезы, согласно которой мысли и чувства, даже если человек их тщательно скрывает, невольно отражаются на лице — в виде колебаний разной частоты и амплитуды. Если человек взволнован, в определенных точках колебания будут заметнее, если агрессивен — рисунок окажется иным. До сих пор определять настрой по мимике и жестам умели только малочисленные физиономисты. Минкин решил создать компьютерную систему, способную по видеоизображению измерять отклонения от обычного, нейтрального состояния человека. «„Виброизображение“ — это программа, которая обрабатывает обычную съемку таким образом, что все вибрации мышц человеческого черепа фиксируются, и на экран выводится цветовая визуализация, благодаря которой даже среди толпы выделяется тот, кто находится в стрессовом, тревожном или агрессивном состоянии», — рассказывает изобретатель. Кадры, сделанные цифровой камерой на расстоянии 0,5–3 м, поступают в компьютер и обрабатываются в течение 10 секунд, после чего на дисплее появля-

ется понятный даже неспециалисту результат.

«Наша целевая аудитория — охранные структуры, службы безопасности, HR-службы крупных корпораций и кадровые агентства», — рассказывает Виктор. — Ведь в будущем систему можно будет использовать и как детектор лжи».

Благодаря сотрудничеству с Содружеством бизнес-ангелов России Минкину удалось привлечь инвестиции. Их объем он не раскрывает, но, по словам Виктора, как и у любого стартапа, вложения невелики. Уже готовы образцы системы, они фиксируют во Внуково и Домодедово поток пассажиров, проходящих паспортный контроль. По словам Минкина, аппаратура в аэропортах хорошо себя зарекомендовала: состояние человека определяется с точностью до 92%. «Анализировать эмоции людей удается как почти в реальном времени, так и, например, по любой видеозаписи, какой бы давности она ни была», — описывает Минкин достоинства «Виброизображения». Поскольку изобретение уникально, сложно предугадать, каким будет спрос на него. В июне начнутся тестовые продажи (стоимость ком-

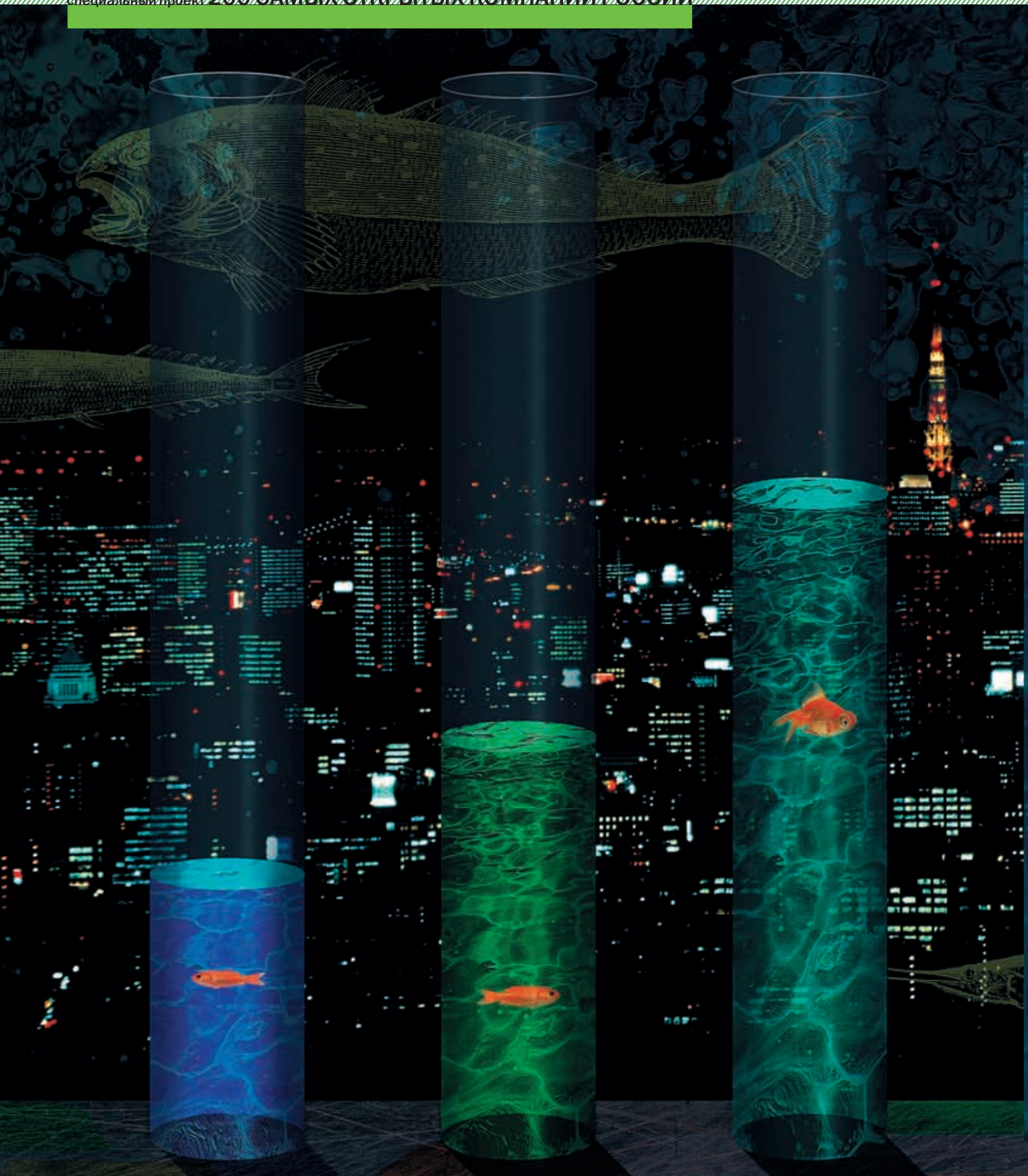
план действий

- выход на рынок в июне 2008 года, тестовые продажи и получение обратной связи от клиентов
- доработка и корректировка системы, выпуск доведенного до ума продукта и представление его на мировых выставках
- выход на общероссийский и мировой рынки



Программа «Виброизображение» вычисляет эмоциональное состояние людей по самым незаметным признакам

плекта составляет 50 тыс. руб.), после чего при необходимости будут внесены коррективы или осуществлена доработка. К осени Виктор собирается развернуть широкую рекламную кампанию и начать повсеместное продвижение своей системы. Как считает Минкин, только в Москве около 20% компаний, торговых центров и структур, использующих видеонаблюдение, смогут сделать его более эффективным при помощи «Виброизображения». □



лаборатория

200 САМЫХ ОТКРЫТЫХ КОМПАНИЙ РОССИИ

«СЕКРЕТ ФИРМЫ» В ЧЕТВЕРТЫЙ РАЗ ПУБЛИКУЕТ ЕЖЕГОДНЫЙ РЕЙТИНГ ИНФОРМАЦИОННОЙ ОТКРЫТОСТИ РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ. НА ВЕРШИНЕ АЙСБЕРГА ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ ОСОБЫХ ИЗМЕНЕНИЙ НЕТ — ПОДВИЖКИ КОСНУЛИСЬ ЗАКРЫТЫХ ОТРАСЛЕЙ.

Шорох в сумеречной зоне

текст:

сергей кашин

таблицы:

светлана горбачева

Нехватка доброй воли

КАК КОНСТАТИРУЕТ исследование информационной прозрачности российских компаний за 2007 год, проводимое Standard & Poor's, ситуация в передовом отряде (а компания исследует по весьма сложной методике изменения прозрачности 80 крупнейших публичных компаний России) близка к стагнации: у половины стало чуть получше, у второй — чуть похуже. В общем, окопная война за прозрачность на переднем крае шла без особых результатов.

Это произошло не в последнюю очередь потому, что новый глава ФСФР **Владимир Миловидов** не так последователен в борьбе за прозрачность, как **Олег Вьюгин**. Он, конечно же, ничего не имеет против открытости компаний, но к самым главным приоритетам ее все-таки не причисляет. Постоянное давление — включая психологическое — на компании с целью побудить их двигаться к информационной прозрачности, заметное в 2000–2006 годах, ослабло. Дисциплина «открываемости», как отмечают аналитики, сразу упала.

А вот внизу пирамиды, среди отраслей и секторов традиционно закрытых, идут благоприятные изменения. Что ж, капля камень точит. Никаких других способов принудить предпринимателей к большей открытости, кроме наглядных примеров разного отношения инвесторов к разным уровням прозрачности, на рынке не осталось. **Владимир Рожанковский**, аналитик «Центринвестгруп», приводит такой пример. Успех «Уралкалия» **Дмитрия Рыболовлева**, вышедшего на IPO, напугал основного конкурента, компанию «Сильвинит». Борьба за внимание рынка окончилась в пользу «Уралкалия» с разгромным счетом — компанию рынок оценивает в два раза выше соперника. Такой урок рублем возымел свое действие. «Сильвинит» стал заметно более «раскрытым». Да и в секторах, отличных от производства минеральных удобрений, происходят положительные сдвиги. Влияет или нужда в деньгах («Акрон»), или положительный пример («Ренова оргсинтез»).

с51



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Константин Комиссаров из ИК «Регион» отмечает движение к прозрачности даже в оборонке

Чаще всего такое поведение характерно для компаний, которые хотят занять на рынке деньги подешевле. На облигационном рынке влияние открытости на стоимость заимствования денег самая наглядная. Предприниматели могут убедиться в том, сколько процентных пунктов стоят молчание и запутанность бизнеса.

Вынужденная открытость — самая распространенная модель поведения. В очень редких случаях прозрачность закладывается в бизнес-модель изначально. Такой пример являет российскому бизнес-миру «Интегра» **Феликса Любашевского**. Вопросы, открываться или нет, зачем открываться, где остановиться, для компании не стояли изначально. К сожалению, такие случаи лишь подтверждают основное правило.

Как мы оценивали

НАША МЕТОДИКА вот уже четвертый год остается неизменной, немножко меняется только охват исследуемых предприятий. Исследование мы начинаем с формирования списка компаний. Отечественные предприятия, разместившие свои бумаги на западных биржах, идут в первом эшелоне отобранных. Разница в требованиях регуляторов к открытости компаний ни-

как не сокращалась в последнее время (см. таблицу на стр. 54). А с учетом желания российской власти превратить Москву в международный финансовый центр — не сократится и в обозримом будущем. Консолидированная годовая отчетность по МСФО, безусловное раскрытие конечных владельцев-бенефициаров, четкая схема связей с родственными компаниями — наш рынок к такому пока еще не готов. Даже многие лидеры — компании, входящие в котируемые списки российских бирж, — ограничиваются отчетностью по МСФО. Все что сверх — результат доброй воли. Компании без листинга, не ограниченные даже теми скромными требованиями, которые только и могут позволить себе российские площадки, ведут себя по поговорке «кто в лес, кто по дрова». Тут в отборе самых-самых прозрачных (из в целом весьма мутных) предприятий нам очень помогли аналитики российских инвестиционных компаний. Именно они являются самыми постоянными потребителями той самой открываемой информации, именно они достаточно тонко чувствуют все изменения на рынке прозрачности.

В этом году мы еще больше расширили зону поиска, добавив группы А+ и Б системы раскрытия СКРИН. 80 российских аналитиков оценивали предъявленные им 400 компаний (еще несколько сотен первоначального сита не преодолели). Конечно, каждой компании не досталось внимания всех 80 аналитиков, которые, как правило, специализируются на определенной отрасли, да и внутри нее не могут полноценно отслеживать более пяти-семи компаний (из чего следует, что чем меньше компания, тем больше у нее вероятность остаться без глаза аналитиков, что снижает и интерес инвесторов).

Топ-10 самых динамичных компаний					
№	КОМПАНИЯ	ОЦЕНКА ЭКСПЕРТОВ		ПРИРОСТ ОЦЕНКИ	КОММЕНТАРИЙ
		2008 г.	2007 г.		
1	ГРУППА ЛСР	22,5	7,3	15,2	ОСНОВНОЙ ДРАЙВЕР РЫВКА — РАЗМЕЩЕНИЕ АКЦИЙ НА МЕЖДУНАРОДНОМ РЫНКЕ
2	ДИКСИ ГРУПП	17,2	5,5	11,7	СМЕНА АКЦИОНЕРА ПРИВЕЛА К СМЕНЕ ПОЛИТИКИ РАСКРЫТИЯ ИНФОРМАЦИИ
3	РТМ	22,5	10,9	11,6	НУЖДА В ИНВЕСТИЦИЯХ ДАЕТ УДИВИТЕЛЬНЫЕ РЕЗУЛЬТАТЫ
4	КУБАНЬЭНЕРГО	16	5,6	11,4	СРЕДИ РАСКРЫВАЮЩИХСЯ ПО СТАНДАРТУ РАЗЛИЧНЫХ «ЭНЕРГО» ЕСТЬ СВОИ ОТЛИЧНИКИ
5	НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ (НМТП)	15,2	4,0	11,2	ИНФРАСТРУКТУРНЫЕ КОМПАНИИ — АУТСАЙДЕРЫ РАСКРЫВАЕМОСТИ. НО НЕКОТОРЫЕ ИДУТ НЕ В НОГУ
6	ВОЛЖСКАЯ ТГК (ТГК—7)	15,9	6,2	9,7	ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА РАСКРЫВАЕТСЯ ПО УКАЗАНИЯМ СВЕРХУ. ТОЖЕ НЕПЛОХО
7–8	ЯКУТСКЭНЕРГО	16	6,7	9,3	ЭНЕРГЕТИКИ — ВСЕМУ РЫНКУ ПРИМЕР
7–8	МЗ «АРСЕНАЛ»	11,3	2	9,3	ЕЩЕ ОДИН ПРЕДСТАВИТЕЛЬ ОБОРОНКИ. И ИХ НУЖДА ЗАСТАВЛЯЕТ ОТКРЫВАТЬСЯ
9	МОТОВИЛИХИНСКИЕ ЗАВОДЫ	13,7	4,6	9,1	«МОТОВИЛИХА» ОЧЕНЬ НЕПЛОХО ПРОГРЕССИРУЕТ
10	ИНТЕГРА	24,3	16	8,3	ЧТОБ РАСТИ БЫСТРЕЕ РЫНКА, НУЖНО ЧТОБЫ ВАМ ВЕРИЛИ

Аналитики по нашей просьбе оценивали всего два параметра по пятибалльной системе. Первый — качество отчетности, попросту — качество информации, содержащейся в «бумажках». Второй — качество работы с инвесторами, другими словами — дружелюбность и терпение IR-службы. Мы считали и считаем, что этот параметр так же важен, как и первый (в том числе и для роста капитализации). И наш опыт показывает, как отзывчивы аналитики на ласку эмитентов. И какие чудеса могут творить самые скромные знаки внимания, оказанные аналитикам. Ведь большинство эмитентов так на них скупы.

Чтобы завершить описание применяемой нами методики, скажем, что полученные таким образом цифры мы перемножаем. Интегральный показатель может быть равен от 1 (враждебная инвесторам полностью закрытая компания) до 25 (открытый эмитент с позитивным взглядом на чужое любопытство).

«Не слишком ли быстро я бегу?»

ЗАМЕТНЫЕ невооруженным глазом подвижки в прошлом году произошли в отраслях, которые традиционно служили (да и до сих пор служат) арьергардом движения к прозрачности — строительстве и химии. Катализатором стало биржевые размещения компаний-лидеров. ПИК, AFI Development и группа ЛСР среди девелоперских компаний, «Уралкалий» на химическом рынке сдвинули эту глыбу с места.

Константин Комиссаров, глава аналитического управления инвесткомпаний «Регион», говорит, что кое-какие изменения позволили себе даже предприятия «оборонки». «Мотовилихин-

ские заводы» и Курганмашзавод сделали робкие шаги к информированию рынка о себе. Эти смешные для какого-нибудь телекома движения аналитики оценивают положительно, боясь спугнуть. Ведь в совсем близком прошлом даже размер активов и выручки был для этих компаний военной тайной. Отмечает Константин Комиссаров и силу внутренних стандартов. Вот завел «Газпром» для облгазов стандарт составления годовой отчетности — и самые прилежные из них (например, «Смоленскоблгаз» и «Тамбовоблгаз») стали ее демонстрировать рынку. Правда, консерваторов больше. Стандарту-то они следуют, но «для служебного пользования». Как говорит Алексей Серов из Financial Bridge, от энергетиков, тоже послушно следующих указаниям по организации прозрачности, аналитики ждут уже большего. В разы увеличившееся число игроков продублирует массу отчетности, и от компаний хотелось бы увидеть усилия по ее разъяснению и внятных комментариев.

Обидно, что компании пока не осознали: внимание к инвесторам так дешево обходится и так дорого стоит. □

**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



с53

реклама

Топ-10 самых прозрачных компаний				
№	компания	оценка экспертов		комментарий
		2008 г.	2007 г.	
1	ОТКРЫТЫЕ ИНВЕСТИЦИИ	25	18,5	компания находится в постоянном поиске инвесторов, в этой ситуации прозрачность — жесткая необходимость
2	X5 RETAIL GROUP	24,5	16,6	лидер прозрачности в ритейле не собирается сдавать своих позиций
3	ИНТЕГРА	24,3	16	удачливый консолидатор, открывший для инвесторов сервисный сектор нефтедобычи. ставка на открытость — принципиальная позиция владельцев
4	НЛМК	24,3	16,8	металлургия давно в лидерах по прозрачности, уступая лишь телекомам. нлмк не может быть в стороне — инвесторы не поймут
5	СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО	23,6	22,1	у мажоритарного владельца компании — обширные инвестиционные планы. поэтому в машиностроении компания безоговорочно лидирует, особенно после того, как омз сдал позиции
6	ЛУКОЙЛ	23,5	17	компания никогда не покидала десятку российских лидеров по транспарентности
7	МАГНИТ	23,5	19,2	компания в ритейле не могут позволить себе быть непрозрачными
8	РАО «ЕЭС РОССИИ»	23	21,6	компания задает стандарты для многочисленных новых игроков, за что инвесторы помянут ее не раз добрым словом
9	НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ	22,7	24	среди инвесторов компании очень много иностранцев. нужно обеспечивать привычный для них уровень информационного комфорта
10	УРАЛКАЛИЙ	22,6	20,3	компания, давшая толчок раскрытию в своей отрасли

Некоторые требования по раскрытию информации, установленные разными фондовыми биржами					
ПАРАМЕТР/БИРЖА	НЬЮ-ЙОРКСКАЯ ФОНДОВАЯ БИРЖА (NYSE)	ФРАНКФУРТСКАЯ ФОНДОВАЯ БИРЖА (FWB)	ЛОНДОНСКАЯ ФОНДОВАЯ БИРЖА (LSE)	ALTERNATIVE INVESTMENT MARKET (AIM)	ФОНДОВАЯ БИРЖА ММВБ / РОССИЙСКАЯ ТОРГОВАЯ СИСТЕМА (РТС) КОТИРОВАЛЬНЫЕ СПИСКИ А1 И А2
РАСКРЫТИЕ ИНФОРМАЦИИ ОБ ОСНОВНЫХ БЕНЕФИЦИАРНЫХ СОБСТВЕННИКАХ	ПРАВИЛА NYSE: БЕНЕФИЦИАРНЫЕ СОБСТВЕННИКИ БОЛЕЕ 10% АКЦИЙ (ЛЮБОГО КЛАССА), ДИРЕКТОРА И ВЫСШИЕ МЕНЕДЖЕРЫ ДОЛЖНЫ РАСКРЫВАТЬ ОБЪЕМ ВЛАДЕНИЯ	ПОСТАНОВЛЕНИЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ КОМИССИИ №809/2004, КАСАЮЩЕЕСЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ДИРЕКТИВЫ ЕВРОПЕЙСКОЙ КОМИССИИ «О ПРОСПЕКТАХ ЭМИССИИ» (2003/71/ЕС ОТ 4 НОЯБРЯ 2003 Г.): НЕОБХОДИМО РАСКРЫВАТЬ ВСЮ ИНФОРМАЦИЮ, ИЗВЕСТНУЮ ЭМИТЕНТУ; ПРОСПЕКТЫ ЭМИССИИ ДОЛЖНЫ РЕГИСТРИРОВАТЬСЯ В УПРАВЛЕНИИ ПО ЛИСТИНГУ ВЕЛИКОБРИТАНИИ		ПРАВИЛА AIM: НЕОБХОДИМО РАСКРЫВАТЬ ВСЮ ИНФОРМАЦИЮ, ИЗВЕСТНУЮ ЭМИТЕНТУ	НЕТ ТРЕБОВАНИЙ
ИЗМЕНЕНИЯ В ПРАВАХ СОБСТВЕННОСТИ	РАЗДЕЛ 13(D) ЗАКОНА «О ЦЕННЫХ БУМАГАХ» 1934 Г.: ВСЯКОЕ ЛИЦО (ГРУППА ЛИЦ) ПОСЛЕ ПРИОБРЕТЕНИЯ БЕНЕФИЦИАРНЫХ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ НА БОЛЕЕ ЧЕМ 5% ГОЛОСУЮЩИХ ЦЕННЫХ БУМАГ КОРПОРАЦИИ ЛЮБОГО КЛАССА ДОЛЖНО (-А) ПРЕДОСТАВИТЬ ИНФОРМАЦИЮ О СЕБЕ, ОБ ОБЪЕМЕ ВЛАДЕНИЯ, КОЛИЧЕСТВЕ СРЕДСТВ, ЗАТРАЧЕННЫХ НА ПРИОБРЕТЕНИЕ, И ПЛАНАХ В ОТНОШЕНИИ КОМПАНИИ	НЕТ ТРЕБОВАНИЙ	БРИТАНСКИЙ ЗАКОН «О КОМПАНИЯХ» 1985 Г.: ФАКТЫ ПРИОБРЕТЕНИЯ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ НА ПАКЕТЫ АКЦИЙ РАЗМЕРОМ БОЛЕЕ 3% — С ЦЕЛЬЮ УЧАСТИЯ В ПРИНЯТИИ РЕШЕНИЙ КОМПАНИИ И БОЛЕЕ 10%, ЕСЛИ УЧАСТИЕ В УПРАВЛЕНИИ НЕ ПРЕДПОЛАГАЕТСЯ, А ТАКЖЕ ФАКТЫ ПРЕКРАЩЕНИЯ ПРАВ ВЛАДЕНИЯ ДОЛЖНЫ РАСКРЫВАТЬСЯ СОБСТВЕННИКОМ САМОЙ КОМПАНИИ И ЗАТЕМ РЫНКУ. ТАКЖЕ ДОЛЖНА РАСКРЫВАТЬСЯ ИНФОРМАЦИЯ ОБ ИЗМЕНЕНИИ ПРАВ СОБСТВЕННОСТИ НА КАЖДЫЙ ЦЕЛЫЙ ПРОЦЕНТ	НЕТ ТРЕБОВАНИЙ. ДИРЕКТИВА ЕС ОБ ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОЗРАЧНОСТИ ПРИМЕНЯЕТСЯ ТОЛЬКО К РЕГУЛИРУЕМЫМ РЫНКАМ (AIM НЕ ЯВЛЯЕТСЯ РЕГУЛИРУЕМЫМ РЫНКОМ)	НЕТ ТРЕБОВАНИЙ
ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ	ПРАВИЛА NYSE: КРАТКИЙ ОТЧЕТ О ДОХОДАХ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ПЯТЬ ЛЕТ ПО ОПБУ США; КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО ОПБУ США	ПОСТАНОВЛЕНИЕ ЕВРОПЕЙСКОЙ КОМИССИИ № 809/2004, КАСАЮЩЕЕСЯ ВЫПОЛНЕНИЯ ДИРЕКТИВЫ ЕВРОПЕЙСКОЙ КОМИССИИ «О ПРОСПЕКТАХ ЭМИССИИ» (2003/71/ЕС ОТ 4 НОЯБРЯ 2003 Г.): НЕОБХОДИМО РАСКРЫВАТЬ ДАННЫЕ АУДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ТРИ ГОДА (ИЛИ ЗА ПЕРИОД ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ЭМИТЕНТА) ВМЕСТЕ С ЗАКЛЮЧЕНИЕМ АУДИТОРА. УКАЗАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ДОЛЖНА СОСТАВЛЯТЬСЯ ПО ОПБУ США ИЛИ МСФО, ЕСЛИ ОНА ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ НА ФРАНКФУРТСКУЮ БИРЖУ И AIM. ЭМИТЕНТАМ ИЗ СТРАН, НЕ ВХОДЯЩИХ В ЕС, ПОЛУЧИВШИМ ЛИСТИНГ ДО 1 ЯНВАРЯ 2007 Г., В ДАЛЬНЕЙШЕМ БУДЕТ РАЗРЕШЕНО ПРЕДСТАВЛЯТЬ ОТЧЕТНОСТЬ, СОСТАВЛЕННУЮ ПО НАЦИОНАЛЬНЫМ СТАНДАРТАМ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, НО ЭКВИВАЛЕНТНУЮ МСФО. ОДНАКО, НЕСМОТРИ НА РЕКОМЕНДАЦИЮ КОМИТЕТА ЕВРОПЕЙСКИХ РЕГУЛЯТОРОВ РЫНКА ЦЕННЫХ БУМАГ СЧИТАТЬ ПРИНЦИПЫ БУХГАЛТЕРСКОГО УЧЕТА, ПРИНЯТЫЕ В КАНАДЕ, ЯПОНИИ И США, ЭКВИВАЛЕНТНЫМИ ОПБУ США, ОКОНЧАТЕЛЬНОЕ РЕШЕНИЕ ПО ДАННОМУ ВОПРОСУ ЕС ЕЩЕ НЕ ПРИНЯЛ. НОВЫЕ ЭМИТЕНТЫ БУДУТ ОБЯЗАНЫ ПРЕДСТАВЛЯТЬ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО			ПРАВИЛА ЛИСТИНГА НА ФОНДОВОЙ БИРЖЕ ММВБ И РТС: НЕОБХОДИМО РАСКРЫВАТЬ ДАННЫЕ АУДИРОВАННОЙ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД, СОСТАВЛЕННОЙ В ФОРМАТЕ ОПБУ США ИЛИ МСФО

ИСТОЧНИК: STANDARD & POOR'S

ЦЕНТР ТЕЛЕКОМ

**ШИРОКИЙ СПЕКТР УСЛУГ СВЯЗИ
В ЦЕНТРАЛЬНОМ ФЕДЕРАЛЬНОМ
ОКРУГЕ И МОСКВЕ***

в центре связи

Корпоративным клиентам:

- Виртуальные частные сети IP VPN и каналы передачи данных
- Выделенный доступ в Интернет
- Цифровая телефонная связь

Почтовый адрес:
125993, г.Москва, ГСП-3,
Дегтярный пер., д.6 стр.2;
тел.: (495) 793-24-24;
факс: (495) 650-30-07;
<http://www.centertelecom.ru>
e-mail: vip@centertelecom.ru

* ПРИ НАЛИЧИИ ТЕХНИЧЕСКОЙ ВОЗМОЖНОСТИ

200 самых открытых компаний России в 2008 году

№	КОМПАНИЯ	ЛИСТИНГ*	РАСКРЫТИЕ В ИНТЕРНЕТЕ	ОЦЕНКА АНАЛИТИКОВ, 2008 г. 2007 г.**		ПОДАЧА ИНФОРМАЦИИ (ОБЪЕМ, ФОРМАТ, СРОКИ)	
1. ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — ОЧЕНЬ ВЫСОКИЙ							
1	GOLDEN TELECOM	NASDAQ	WWW.GOLDENTELECOM.RU	22,1	22,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД	
2	КОМСТАР-ОТС	LSE, МФБ	WWW.COMSTAR.RU	21,2	22,5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
3	ВИМПЕЛКОМ	NYSE	WWW.VIMPELCOM.COM	20,7	19,4		
4	МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ	NYSE, ММВБ Б	WWW.MTS.RU	20,2	21,3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
5	АФК «СИСТЕМА»	LSE, РТС Б, ММВБ В	WWW.SISTEMA.RU	16,3	14,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
6	ДАЛЬСВЯЗЬ	РТС Б, ММВБ Б, ГРУППА А+ СКРИН	DSV.RU	16	14,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
7	СЕВЕРО-ЗАПАДНЫЙ ТЕЛЕКОМ	ММВБ А1, РТС А2, ГРУППА А+ СКРИН	WWW.NWTELECOM.RU	16	13,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
8	ВОЛГАТЕЛЕКОМ	РТС А2, ММВБ А2, ГРУППА А+ СКРИН	WWW.VT.RU	15	11,6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД,	
9	УРАЛСВЯЗЫНФОРМ	РТС А1,А2, ММВБ А1, ГРУППА А+ СКРИН	WWW.URALSVYAZINFORM.RU	14,6	13,3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
10	ЮТК	РТС А2, Б, ММВБ А2, ГРУППА А+ СКРИН	WWW.STCOMPANY.RU	14,6	15,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД	
11	СИБИРЬТЕЛЕКОМ	ММВБ А1, РТС А2	WWW.SIBIRTELECOM.RU	14,1	14,1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
12	МГТС	ММВБ А2	WWW.MGTS.RU	12,8	6,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД	
13	МЕГАФОН		WWW.MEGAFON.RU	12,2	16,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., УД, ВД	
14	ЦЕНТРТЕЛЕКОМ	РТС А2, Б, ММВБ Б	WWW.CENTERTELECOM.RU	12,2	16,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
15	РОСТЕЛЕКОМ	NYSE ,LSE, РТС А1,А2 / ММВБ А1	WWW.ROSTELECOM.RU	11,6	12,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД,	
2. МЕТАЛЛУРГИЯ, ГОРНОДОБЫВАЮЩАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — ВЫСОКИЙ							
1	НЛМК	LSE , РТС Б, ММВБ Б	WWW.NLMK.RU	24,3	16,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, АКЦИОНЕРЫ	
2	НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ	LSE , РТС Б, ММВБ Б	WWW.NORNIK.RU	22,7	24,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД	
3	ММК	РТС Б, ММВБ Б	WWW.MMK.RU	21,4	19,8	УД (ОСТАЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ ПРИ РЕГИСТРАЦИИ)	
4	СЕВЕРСТАЛЬ	РТС Б, ММВБ Б	WWW.SEVERSTAL.RU	19,9	16,4	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД	
5	ЕВРАЗ ГРУП	LSE	WWW.EVRAZ.COM	18,9	20,2	ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
6	РАСПАДСКАЯ	РТС Б, ММВБ Б	WWW.RASPADSKAYA.RU	18,4	22,1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД	
7	ПОЛИМЕТАЛЛ	РТС Б, ММВБ Б	WWW.POLYMETAL.RU	16,8	16,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ПРОМЕЖУТОЧНАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ЗА 6 МЕСЯЦЕВ 2007 Г. (US GAAP)	
8	МЕЧЕЛ	NYSE , РТС Б	WWW.MECHEL.RU	16,7	14,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
9	ПОЛЮС ЗОЛОТО	РТС Б, ММВБ Б	WWW.POLYUSGOLD.COM	16,1	22,5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО ЗА 6 МЕСЯЦЕВ 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД	
10	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЦИНКОВЫЙ ЗАВОД (ЧЦЗ)	РТС Б	WWW.ZINC.RU	16	21,6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД	
11	БЕЛОН		WWW.BELON.RU	15,1	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ЗА 2006 Г.	
12	ТРУБНАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ (ТМК)	РТС Б, ММВБ Б	WWW.TMKGROUP.RU	14,5	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД	
13	УРАЛЭЛЕКТРОМЕДЬ		WWW.ELEM.RU	14	14,0		
14	ОМК		WWW.OMK.RU	12,3	9,0	УД	
15	ВЫКСУНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД (ВМЗ)		WWW.VSW.RU	11,6	8,8	ИНФОРМАЦИЯ НА САЙТЕ ОТСУТСТВУЕТ	
16	НИЖНЕСЕРГИНСКИЙ МЕТИЗНО-МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	ЕВРООБЛИГАЦИИ	WWW.NSMMZ.RU	10	12,3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ВД	
17	ИЖСТАЛЬ		WWW.MECHEL.RU	9,9	10,5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
18	ЧЕЛЯБИНСКИЙ МЕТКОМБИНАТ		WWW.MECHEL.RU	9,9	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД	
19	ВСМПО-АВИСМА	РТС Б, ММВБ Б	WWW.VSMPO.RU	9	10,2		
20	ЮЖНЫЙ КУЗБАСС		WWW.MECHEL.RU	9	—		
21	ЮЖУРАЛНИКЕЛЬ		WWW.MECHEL.RU	9	9,6		
3. ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИКА. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — ОЧЕНЬ ВЫСОКИЙ							
1	РАО «ЕЭС РОССИИ»	LSE , РТС А1, А2 / ММВБ А1	WWW.RAO-EES.RU	23	21,6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
2	ОГК-5	РТС А1, ММВБ А1	WWW.OGK-5.COM	21,6	19,3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ И МСФО ЗА 2007 Г., УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
3	ОГК-3	РТС Б, ММВБ Б	WWW.OGK3.RU	16,8	18,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
4	ТГК-1	РТС Б, ММВБ А2	WWW.TGC-1.RU	20,2	16,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
5	ЛЕНЭНЕРГО	ММВБ Б, РТС Б	WWW.LENENERGO.RU	12	—		
6	ТГК-6	РТС Б, ММВБ Б	WWW.TGC6.RU	12,2	16,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
7	ОГК-1	ММВБ И	WWW.OGK1.COM	21,2	15,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ И МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
8	ОГК-6	РТС Б,ММВБ Б	WWW.OGK6.RU	13,1	15,6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
9	ОГК-4	РТС Б, ММВБ Б	WWW.OGK-4.RU	22,1	15,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ	
10	ЮГК ТГК-8	РТС Б, ММВБ Б	WWW.TGK-8.RU	14,3	13,7		

№	КОМПАНИЯ	ЛИСТИНГ*	РАСКРЫТИЕ В ИНТЕРНЕТЕ	ОЦЕНКА АНАЛИТИКОВ, 2008 г.		ПОДАЧА ИНФОРМАЦИИ (ОБЪЕМ, ФОРМАТ, СРОКИ)
				2007 г.**		
11	ГИДРООГК	РТС Б, ММВБ В	WWW.GIDROOGK.RU	16,8	13,7	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
12	ФСК ЕЭС		WWW.FSK-EES.RU	12,9	13,3	
13	ОГК-2	РТС А2, ММВБ А2	WWW.OGK-2.RU	17	13,3	
14	ТГК-5	РТС Б, ММВБ Б	WWW.TGC5.RU	14,1	13,3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД
15	ТГК-2	РТС Б, ММВБ Б	WWW.TGC-2.RU	16	12,6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД
16	ТГК-4	РТС А2, ММВБ Б	WWW.TGK-4.RU	17	12,6	
17	МОСКОВСКАЯ ОБЛАСТНАЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ (МОЭСК)	РТС А2, ММВБ А2	WWW.MOESK.RU	17	12,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
18	ТГК-3 (МОСЭНЕРГО)	ММВБ А1 , РТС А2	WWW.MOSENENERGO.RU	12,4	11,9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО ЗА 2007 Г., УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
19	МОСКОВСКАЯ ГОРОДСКАЯ ЭЛЕКТРОСЕТЕВАЯ КОМПАНИЯ (МГЭСК)		WWW.MGESK.RU	13,2	11,9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
20	ТГК-9	РТС Б, ММВБ Б	WWW.TGK9.RU	11,7	11,1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД
21	КУЗБАССЭНЕРГО (ТГК-12)	РТС Б, ММВБ Б	WWW.KUZBASSENERGO.RU	12,2	10,5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД
22	ЕНИСЕЙСКАЯ ТГК (ТГК-13)	РТС Б, ММВБ Б	WWW.TGK13.RU	10,9	9,9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО ЗА 2007 Г., УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
23	ТГК-11	РТС Б, ММВБ Б	WWW.TGK11.COM	17,2	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД
24	МОСЭНЕРГОСБЫТ	ММВБ Б	WWW.MOSENERGOSBYT.RU	12,4	8,9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
25	ТГК-14	ММВБ Б	WWW.TGK-14.COM	10,9	8,1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
26	ТГК-10	РТС Б, ММВБ Б	WWW.TGC10.RU	16	7,5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
27	ЯКУТСКЭНЕРГО	ММВБ А2	WWW.YAKUTE.ELEKTRA.RU	16	6,7	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД
28	БАШКИРЭНЕРГО	ГРУППА А+ СКРИН	WWW.BASHKIRENERGO.RU	12,3	6,6	
29	ВОЛЖСКАЯ ТГК (ТГК-7)	РТС Б, ММВБ Б	WWW.VOTGK.COM	15,9	6,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
30	КУБАНЬЭНЕРГО		WWW.KUBANENERGO.RU	16	5,6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
31	РОССИЙСКИЕ КОММУНАЛЬНЫЕ СИСТЕМЫ	ММВБ Б (ОБЛИГАЦИИ)	WWW.ROSCOMSYS.RU	12,2	5,3	
32	КЭС-ХОЛДИНГ	ГРУППА А+ СКРИН	WWW.IES-HOLDING.COM	10,5	—	
33	ДАЛЬНЕВОСТОЧНАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	РТС Б	WWW.DVEC.RU	14,8	—	
34	МРСК ЦЕНТРА И ПРИВОЛЖЬЯ	ДОПУЩЕНЫ К ТОРГАМ НА РТС	WWW.MRSK-CP.RU	14,8	—	УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
35	МРСК ЦЕНТРА		WWW.MRSK-1.RU	17,2	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД
36	МРСК УРАЛА		WWW.MRSK-URAL.RU	14,8	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
37	МРСК СЕВЕРО-ЗАПАДА		WWW.MRSKSEVZAP.RU	13	—	САЙТ НЕ РАБОТАЕТ
38	МРСК ЮГА		WWW.MRSK-YUGA.RU	16	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
39	МРСК СИБИРИ		WWW.KRASENE.RU	16	—	
40	МРСК ВОЛГИ		WWW.MRSK-VOLGI.RU	12,2	—	
41	МРСК СЕВЕРНОГО КАВКАЗА		WWW.MRSK-SK.RU	16	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, АКЦИОНЕРЫ
4. ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЙ СЕКТОР. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — СРЕДНИЙ						
1	X5 RETAIL GROUP	LSE	WWW.5CHKA.COM	24,5	16,6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ
2	МАГНИТ	РТС Б, ММВБ Б	WWW.MAGNIT-INFO.RU	23,5	19,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, АКЦИОНЕРЫ, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД
3	БАЛТИКА		NVEST.BALTICA.RU	20,7	21,1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., УД
4	М.ВИДЕО	РТС Б, ММВБ Б	WWW.MVIDEO.RU	19,4	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
5	ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН ПРОДУКТЫ ПИТАНИЯ	NYSE , LSE , РТС Б	WWW.WBD.RU	18,7	20,1	
6	РОСИНТЕР РЕСТОРАНТС		WWW.ROSINTER.RU	18,5	11,6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
7	КОНЦЕРН «КАЛИНА»	РТС Б	WWW.KALINA.ORG	18,5	12,9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., АКЦИОНЕРЫ
8	ЛЕБЕДЯНСКИЙ	РТС Б, ММВБ Б	WWW.LEBEDYANSKY.RU	17,9	20,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД
9	ВЕРОФАРМ	РТС Б	WWW.VEROPHARM.RU	17,7	22,1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД
10	ФАРМСТАНДАРТ	РТС Б	WWW.PHARMSTD.RU	17,6	9,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ
11	ГК «РАЗГУЛЯЙ»	РТС Б, ММВБ Б	WWW.RAZ.RU	17,6	12,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ВД, АКЦИОНЕРЫ
12	ГК «ЧЕРКИЗОВО»	LSE, РТС Б	WWW.CHERKIZOVSKY.RU	17,6	10,9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД
13	ДИКСИ ГРУПП	РТС И	WWW.DIXY.RU	17,2	5,5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г.
14	АПТЕЧНАЯ СЕТЬ 36,6	РТС Б, ММВБ Б	WWW.OAO366.RU	16,8	23,1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
15	СИНЕРГИЯ	ГРУППА А+ СКРИН	WWW.SYGROUP.RU	16	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., УД
16	ТД «ДЕТСКИЙ МИР»		WWW.DET-MIR.RU	16	12,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
17	СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ	РТС Б, ММВБ Б	WWW.7CONT.RU	15,2	20,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., УД, ВД
18	НУТРИНВЕСТХОЛДИНГ	РТС Б	WWW.NUTRITEK.RU	13,3	6,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, АКЦИОНЕРЫ
19	EFES BREWERIES	LSE	WWW.EFESBEV.COM	12,3	10,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г.
20	ХЛЕБ АЛТАЯ (ПАВА)	ММВБ Б	WWW.APKHLEB.RU	10,5	10,9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
5. НЕФТЕГАЗОВАЯ ОТРАСЛЬ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — ВЫСОКИЙ						
1	ИНТЕГРА	LSE	WWW.INTEGRA.RU	24,3	16,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД

№	КОМПАНИЯ	ЛИСТИНГ*	РАСКРЫТИЕ В ИНТЕРНЕТЕ	ОЦЕНКА АНАЛИТИКОВ,		ПОДАЧА ИНФОРМАЦИИ (ОБЪЕМ, ФОРМАТ, СРОКИ)
				2008 г.	2007 г.**	
2	ЛУКОЙЛ	LSE , РТС А1, ММВБ А1	WWW.LUKOIL.COM	23,5	17,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г.,
3	РОСНЕФТЬ	РТС Б, ММВБ Б	WWW.ROSNEFT.RU	22,1	19,5	ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
4	ГАЗПРОМ	LSE , ММВБ ВНЕ КОТИРОВАЛЬНЫХ СПИСКОВ	WWW.GAZPROM.RU	20,6	16,5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ И КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО
5	EURASIA DRILLING		WWW.EURASIADRILLING.COM	20	—	РЕЗУЛЬТАТЫ ПО ИТОГАМ 2007 Г. В СОКРАЩЕННОМ ИЗЛОЖЕНИИ (АНГЛ.)
6	НОВАТЭК	LSE , РТС Б	WWW.NOVAITEK.RU	18,1	19,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г.,
7	ГАЗПРОМ НЕФТЬ	LSE , РТС Б, ММВБ Б	WWW.GAZPROM-NEFT.RU	16,8	15,8	ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
8	РУСИЯ ПЕТРОЛЕУМ		WWW.RUSIAP.RU	16	—	ОТЧЕТНОСТЬ ЗА ПЛАТУ ТОЛЬКО АКЦИОНЕРАМ
9	ТАТНЕФТЬ	LSE , РТС А1, А2 , ММВБ А1	WWW.TATNEFT.RU	13	12,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
10	ТНК-ВР ХОЛДИНГ	ММВБ А1	WWW.TNK-BP.RU	13	18,0	ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, АКЦИОНЕРЫ
11	IMPERIAL ENERGY	AIM	WWW.IMPERIALENERGY.COM	12,3	12,0	ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ
12	TIMAN OIL & GAS	AIM	WWW.TIMANOILANDGAS.COM	12,3	14,0	АКЦИОНЕРЫ, ИТОГИ ТОРГОВ, УД
13	URALS ENERGY	AIM	WWW.URALSENERGY.COM	12,3	12,0	ИТОГИ ТОРГОВ
14	WEST SIBERIA RESOURCES		WWW.WESTSIBERIAN.COM	12,2	—	ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ЗА 2007 Г. (АНГЛ.)
15	ОБЪНЕФТЕГАЗГЕОЛОГИЯ		WWW.ONGG.RU	10,5	—	САЙТ НА РЕКОНСТРУКЦИИ
16	ТАМБОВОБЛГАЗ		WWW.TOG.RU	10,5	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, СПИСОК АФФИЛИРОВАННЫХ ЛИЦ
17	СМОЛЕНСКОБЛГАЗ		WWW.GAS.SMOLENSK.RU	10,5	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ПО РСБУ ЗА 2007 Г., СПИСОК АФФИЛИРОВАННЫХ ЛИЦ
6. СМИ И ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — СРЕДНИЙ						
1	СТС-МЕДИА	NASDAQ	WWW.CTCMEDIA.RU	19,3	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
2	RAMBLER MEDIA	LSE (AIM)	WWW.RAMBLERMEDIA.COM	17,6	—	ГОДОВОЙ ОТЧЕТ (АНГЛ.), ИТОГИ ТОРГОВ
3	РБК ИНФОРМАЦИОННЫЕ СИСТЕМЫ	РТС А2, ММВБ А1	WWW.RBCINFOSYSTEMS.RU	16,8	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, БИРЖЕВАЯ ИНФОРМАЦИЯ, ГОДОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2007 Г. НЕТ
4	СИТРОНИКС	LSE, РТС Б	WWW.SITRONICS.COM	10,2	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ГОДОВОЙ ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
5	АРМАДА (ВХОДИТ В РБК)	РТС Б, ММВБ Б	WWW.ARMADAITGROUP.RU	9	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР
7. СТРОИТЕЛЬСТВО, НЕДВИЖИМОСТЬ, ПРОИЗВОДСТВО СТРОЙМАТЕРИАЛОВ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — СРЕДНИЙ						
1	ОТКРЫТЫЕ ИНВЕСТИЦИИ	РТС Б	WWW.OPEN-INVESTMENTS.RU	25	18,5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г.,
2	ГРУППА ЛСР	РТС Б	WWW.LSRGROUP.RU	22,5	7,3	ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
3	РТМ	РТС Б, ММВБ Б	WWW.RTMD.RU	22,5	10,9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД
4	AFI DEVELOPMENT		WWW.AFI-DEVELOPMENT.RU	20,3	18,1	ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., АКЦИОНЕРЫ
5	СИСТЕМА-ГАЛС	ММВБ Б	WWW.SISTEMA-HALS.RU	16	20,3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
6	ЦЕНТР МЕЖДУНАРОДНОЙ ТОРГОВЛИ	РТС Б	WWW.WTCMOSCOW.RU	16	12,3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
7	MIRLAND DEVELOPMENT CORP.		WWW.MIRLAND-DEVELOPMENT.COM	16	16,0	УД, ВД, ОТЧЕТ ЗА 2007 ПО МСФО (АНГЛ.)
8	RGI INTERNATIONAL LTD.		WWW.RGI-INTERNATIONAL-ONLINE.COM	16	16,0	ГОДОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ (АНГЛ.)
9	ГРУППА КОМПАНИЙ ПИК	ММВБ Б, РТС Б	WWW.PIK.RU	14	20,3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
10	MIRAX GROUP		WWW.MIRAX.RU	12	9,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД
11	ИСКИТИМЦЕМЕНТ		WWW.ISKITIMCEMENT.RU	9	8,1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
12	МОСИНЖСТРОЙ		WWW.MOSINGSTROI.RU	9	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД
8. ФИНАНСОВЫЙ СЕКТОР. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — СРЕДНИЙ						
1	БАНК «ВОЗРОЖДЕНИЕ»	ММВБ А2, РТС А2	WWW.VBANK.RU	20,7	23,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
2	БАНК САНКТ-ПЕТЕРБУРГ	РТС Б, ММВБ Б	WWW.BSPB.RU	20,2	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ОТЧЕТНОСТЬ
3	БАНК ВТБ	РТС Б, ММВБ Б	WWW.VTB.RU	17	16,9	ПО РСБУ ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
4	БАНК «УРАЛСИБ»		WWW.URALSIB.RU	15,9	8,9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
5	УРСА БАНК	РТС Б	WWW.ICBANK.RU	14,3	13,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., УД, ВД
6	УРАЛЬСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ		WWW.UBRR.RU	12,3	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
7	СБЕРБАНК РОССИИ	РТС А1, Б , ММВБ А1, ГРУППА А+ СКРИН	WWW.SBRF.RU	12	11,4	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ,
8	ИНГОССТРАХ		WWW.INGOS.RU	10,5	10,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД
9	МОСКОВСКИЙ БАНК РЕКОНСТРУКЦИИ И РАЗВИТИЯ		WWW.MBRD.RU	9	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
10	ХОУМ КРЕДИТ ЭНД ФИНАНС БАНК		WWW.HOMECREDIT.RU	9	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ВД, АКЦИОНЕРЫ
11	ЧЕЛИНДБАНК		WWW.CHELINDBANK.RU	8,8	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
9. МАШИНОСТРОЕНИЕ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — НИЖЕ СРЕДНЕГО						
1	СЕВЕРСТАЛЬ-АВТО	РТС Б, ММВБ Б	WWW.SEVERSTALAUTO.RU	23,6	22,1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД
2	ГАЗ		WWW.GAZ.RU	19,8	20,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО ЗА ПЕРВУЮ ПОЛОВИНУ 2007 Г., УД, ВД
3	КАМАЗ	РТС Б	WWW.KAMAZ.NET	16,8	18,5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
4	УАЗ		WWW.UAZ.RU	14,8	12,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
5	ЗМЗ		WWW.ZMZ.RU	13,9	12,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г.
6	МОТОВИЛИХИНСКИЕ ЗАВОДЫ		WWW.MOTOVILIKHA.PERM.RU	13,7	4,6	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД
7	СФ «АЛМАЗ»		WWW.ALMAZ.SPB.RU	13,7	—	НА САЙТЕ НЕТ ФИНАНСОВОЙ ИНФОРМАЦИИ
8	КИРОВСКИЙ ЗАВОД		WWW.KIROVSKI.RU	13,6	5,3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД
9	СИЛОВЫЕ МАШИНЫ	РТС Б	WWW.POWER-M.RU	13,3	12,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ

№	КОМПАНИЯ	ЛИСТИНГ*	РАСКРЫТИЕ В ИНТЕРНЕТЕ	ОЦЕНКА АНАЛИТИКОВ,		ПОДАЧА ИНФОРМАЦИИ (ОБЪЕМ, ФОРМАТ, СРОКИ)
				2008 г.	2007 г.**	
10	КРАСНЫЙ КОТЕЛЬЩИК		WWW.TKZ.TAGANROG.RU	13	9,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
11	АВТОВАЗ	ММВБ Б	WWW.VAZ.RU	13	8,1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД
12	ЗИЛ		AMO-ZIL.RU	12,3	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г.
13	КАЛУЖСКИЙ ТУРБИННЫЙ ЗАВОД		WWW.KTZ.KALUGA.RU	12,2	9,9	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
14	НЕФТЕКАМСКИЙ АВТОЗАВОД (НЕФАЗ)		WWW.NEFAZ.RU	12,2	9,9	
15	НПК «ИРКУТ»	РТС Б, ММВБ Б, БЕРЛИНСКАЯ ФОНДОВАЯ БИРЖА, ГРУППА А+ СКРИН	WWW.IRKUT.COM	12,2	22,1	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ НОМИНАЛЬНАЯ, ИТОГИ ТОРГОВ
16	УЛАН-УДИНСКИЙ АВИАЗАВОД		WWW.UUAZ.RU	12,2	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
17	НИЖЕГОРОДСКИЙ МАШИНОСТРОИТЕЛЬНЫЙ ЗАВОД		WWW.JSCNMZ.RU	12	7,5	
18	АЛНАС		WWW.ALNAS.RU	11,6	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД
19	БАЛТИЙСКИЙ ЗАВОД		WWW.BZ.RU	11,4	6,0	
20	СЕВЕРНАЯ ВЕРФЬ		WWW.SVERF.RU	11,4		ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
21	МЗ «АРСЕНАЛ»		WWW.ARSENAL-COMPRESSOR.RU	11,3	2,0	САЙТ НЕ РАБОТАЕТ
22	КРИОГЕНМАШ		WWW.CRYOGENMASH.RU	11,2	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД
23	РОСТВЕРТОЛ		WWW.ROSTVERTOLPLC.RU	10,9	6,8	ИНФОРМАЦИЯ НА САЙТЕ ОТСУТСТВУЕТ
24	ЭЛЕКТРОСИЛА		WWW.POWER-M.RU	10,9	6,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2007 Г. НЕТ
25	КУРГАНСКИЙ МАШЗАВОД		WWW.KURGANMASH.RU	10,7	6,0	ИНФОРМАЦИЯ НА САЙТЕ ОТСУТСТВУЕТ
26	РКК «ЭНЕРГИЯ» ИМ. КОРОЛЕВА		WWW.ENERGIA.RU/ENERGIA	10,3	5,2	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, АКЦИОНЕРЫ
27	КАЗАНСКИЙ ВЕРТОЛЕТНЫЙ ЗАВОД		WWW.KAZANHELICOPTERS.COM	10,2	8,8	
28	НПО «САТУРН»		WWW.NPO-SATURN.RU	10,2	9,0	
29	КАЗАНСКОЕ МОТОРОСТРОИТЕЛЬНОЕ ПО		WWW.KMPO.RU	9,9	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД, ОТЧЕТНОСТИ ЗА 2007 Г. НЕТ
10. ХИМИЯ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — НИЖЕ СРЕДНЕГО						
1	УРАЛКАЛИЙ	РТС Б	WWW.URALKALY.RU	22,6	20,3	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД
2	АЗОТ (БЕРЕЗНИКИ)		WWW.AZOT.BEREZNIKI.RU	16	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО ЗА ПЕРВОЕ ПОЛУГОДИЕ 2007 Г. (НЕАУДИРОВАННАЯ), УД, ВД
3	АЗОТ (КЕМЕРОВО)		WWW.AZOT.KUZBASS.NET	15	9,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД
4	ДОРОГОВУЖ		WWW.DOROGOVUZH.RU	13,1	20,3	
5	ФОСФОРИТ		WWW.EUROCHEM.RU	12	8,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО ЗА 2007 Г. (АНГЛ.)
6	АКРОН	РТС Б, ММВБ Б	WWW.ACRON.RU	11,2	25,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД
7	НИЖНЕКАМСКНЕФТЕХИМ	РТС А2, ГРУППА А+ СКРИН	WWW.NKNK.RU	11,1	12,3	
8	КУЙБЫШЕВАЗОТ		WWW.KUAZOT.RU	10,9	9,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г.
9	ЧЕРЕПОВЕЦКИЙ АЗОТ		WWW.CHAZOT.RU	10,9	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД
10	СИЛЬВИНИТ		WWW.SILVINIT.RU	10,2	16,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, СТРУКТУРА СОБСТВЕННОСТИ НОМИНАЛЬНАЯ
11	АММОФОС		WWW.PHOSAGRO.RU	9	9,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД.
12	МЕТАФРАКС		WWW.METAFRAX.RU	8,9	12,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД
13	АПАТИТ		APATIT.PHOSAGRO.BIZ	8,3	8,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД, ВД
14	КАЗАНЬОРГСИНТЕЗ	ГРУППА А+ СКРИН	WWW.KAZANORGSINTEZ.RU	8,3	15,8	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ПРОМЕЖУТОЧНАЯ ФИНАНСОВАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ЗА 6 МЕСЯЦЕВ 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД
15	НЕВИННОМЫСКИЙ АЗОТ		WWW.EUROCHEM.RU	7,4	9,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, КОНСОЛИДИРОВАННАЯ ФИНАНСОВАЯ
16	НОВОМОСКОВСКИЙ АЗОТ		WWW.EUROCHEM.RU	7,4	10,5	ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО ЗА 2007 Г., УД, АКЦИОНЕРЫ
11. ТРАНСПОРТ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — НИЖЕ СРЕДНЕГО						
1	АЭРОФЛОТ	РТС А2, ММВБ А1, ГРУППА А+ СКРИН	WWW.AEROFLOT.RU	22,1	—	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО ЗА 2006 Г., УД, ВД, СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОЙ СОБСТВЕННОСТИ
2	ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО (ДВМП)	РТС Б	WWW.FESCO.RU	19,2	15,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, КОНСОЛИДИРОВАННЫЙ ФИНАНСОВЫЙ ОТЧЕТ ПО МСФО ЗА 2007 Г., ИТОГИ ТОРГОВ, УД, ВД, СТРУКТУРА АКЦИОНЕРНОЙ СОБСТВЕННОСТИ
3	НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ (НМТП)	РТС Б	WWW.NMTP.INFO	15,2	4,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, БУХГАЛТЕРСКАЯ ОТЧЕТНОСТЬ ЗА 2007 Г. ПО МСФО, УД, ВД
4	МУРМАНСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО		WWW.MSCO.RU	11,1	5,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, УД
5	ЮТЭЙР		WWW.UTAIR.RU	10,4	12,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО РСБУ ЗА 2007 Г., УД, ВД
6	НОВОРОССИЙСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО (НОВОШИП)	РТС Б	WWW.NOVOSHIP.RU	10,3	12,0	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР, ОТЧЕТНОСТЬ ПО МСФО ЗА 9 МЕСЯЦЕВ 2007 Г., УД, ВД
7	АК «СИБИРЬ»		WWW.S7.RU	9	3,8	ИНФОРМАЦИЯ НА САЙТЕ ПРАКТИЧЕСКИ ОТСУТСТВУЕТ
12. ЛЕСНАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, МЕБЕЛЬ. УРОВЕНЬ РАСКРЫВАЕМОСТИ — НИЖЕ СРЕДНЕГО						
1	БРАТСКОММПЛЕКСХОЛДИНГ		WWW.SKRIKIN.RU/ISSUERS/BRPLP	9	8,5	ИНФОРМАЦИЯ НА САЙТЕ ОТСУТСТВУЕТ
2	КОТЛАССКИЙ ЦБК		WWW.ILMGROUP.RU	9	8,5	ИНФОРМАЦИЯ НА САЙТЕ ОТСУТСТВУЕТ —
3	УСТЬ-ИЛИМСКИЙ ЛПК		WWW.ILMGROUP.RU	9	8,5	ОТЧЕТНОСТЬ ФСФР В СИСТЕМЕ СКРИН
4	ШАТУРА		WWW.SHATURA.COM	9	12,3	ИНФОРМАЦИЯ НА САЙТЕ ОТСУТСТВУЕТ
5	АРХАНГЕЛЬСКИЙ ЦБК		WWW.APPM.RU	7	7,0	
6	СЫКТЫВКАРСКИЙ ЛПК (МОНДИ БИЗНЕС ПЕЙПА)	LSE	WWW.MONDIBP.RU	10,5	7,0	
* ОТСУТСТВИЕ УКАЗАНИЯ НА БИРЖУ ОЗНАЧАЕТ, ЧТО АКЦИИ КОМПАНИИ ЛИБО ТОРГУЮТСЯ ВНЕ СПИСКОВ НА РТС ИЛИ ММВБ, ЛИБО ПРИСУТСТВУЮТ В СИСТЕМЕ СВОБОДНЫХ ТОРГОВ RTS BOARD						
** ПРОЧЕРК ОЗНАЧАЕТ, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ ВОШЛА В РЕЙТИНГ 2007 ГОДА						
СОКРАЩЕНИЯ: УД — УСТАВНЫЕ ДОКУМЕНТЫ, ВД — ВНУТРЕННИЕ ДОКУМЕНТЫ						

Проведя IPO на LSE и ММВБ, строительная группа ЛСР стала безоговорочным лидером в достижении прозрачности. текст: денис тыкулов, дмитрий крюков

Откровенность в обмен на деньги



В драматическом изменении информационной открытости ЛСР за прошедший год (а еще год назад компания вообще отсутствовала в нашем топ-15 прозрачных строительных компаний) ничего удивительного нет. Многие лидеры исследования открылись в преддверии IPO, ЛСР тоже провела размещение в ноябре 2007 года на Лондонской фондовой бирже и ММВБ. Ее капитализация составила \$6,8 млрд. Удивителен скачок в симпатиях аналитиков.

Необычно и то, что ЛСР в принципе решилась на этот шаг на фоне отнюдь не благоприятной конъюнктуры, сложившейся на фондовом рынке из-за кредитного кризиса. Ее коллеги по цеху Mirax Group и «Теорема», также планировавшие размещение в этот период, предпочли обождать до лучших времен. Последуй ЛСР их примеру, возможно, она была бы оценена выше (изначально аналитики ИК «Финам» оценивали компанию с учетом чистого долга в \$8,1 млрд). Однако ЛСР следовать этим советам не стала. Почему? Соотношение чистого долга к активам у ЛСР по итогам 2007 года составило 72%, что является высоким показателем кредитной нагрузки. Такова расплата за агрессивный рост.

Для строительного рынка Санкт-Петербурга ЛСР — что-то вроде «Интеко» для Москвы. Она была создана в 1993 году на базе объединения заводов «Стройдеталь» 22-летним предпринимателем **Андреем Молчановым**, приемным сыном вице-губернатора Северной столицы **Юрия Молчанова**. Молчанов-младший (ему ныне принадлежит 72,9% акций группы) блестяще использовал имев-

208%
прирост балла за открытость

шийся административный ресурс и быстро завоевал лидирующее положение на рынке элитной недвижимости города на Неве. Сегодня в ЛСР входят 16 предприятий стройкомплекса в Северо-Западном регионе, которые контролируют треть петербургского рынка бетона и по две трети рынка кирпича и цемента. А портфель девелоперских проектов компании на конец

ГРУППА ЛСР

ОТРАСЛЬ: **производство стройматериалов, девелопмент и строительство**
ПОЗИЦИЯ: **отраслевой лидер в Северо-Западном регионе**

2007 года оценивался в 8,24 млн кв. м. По расчетам экспертов, только на воплощение четырех самых крупных проектов компании потребуется около \$4,5 млрд. Еще около \$600 млн ЛСР планирует инвестировать в строительство цементного завода в Ленобласти. Таким образом, у нее есть все основания проявлять дружелюбие к инвестиционному сообществу. □

В прошлом году на питерском Кировском заводе окончательно сформировалась новая команда топ-менеджеров, которая сделала ставку на открытость. текст: иван марчук

Смена поколений

До 2005 года Кировский завод не отличался прозрачностью: структура капитала была запутана за счет перекрестного владения акциями, финансовая отчетность по международным стандартам не публиковалась. Рынок имел минимум сведений об одном из крупнейших предприятий Санкт-Петербурга. При этом Кировский завод был заметным игроком на рынке тракторов и других сельскохозяйственных машин, металлопроката и продукции энергетического машиностроения.

«Во многом это объяснялось политикой руководства», — говорит аналитик ИК «Финам» **Роман Константинов**. Глава предприятия **Петр Семенов** к 2005 году занимал свою должность уже 18 лет и менять политику, судя по всему, не собирался. Однако в 2005-м Петр Семенов трагически погиб. Генеральным директором Кировского завода стал его сын **Георгий**.

«У предприятия сменилось руководство, была сформирована команда топ-менеджеров и определена стратегия развития предприятия, что вместе с выделением PR-службы как отдельного полноценного направления позволило проводить спланированную открытую информационную политику», — рассказывает исполнительный директор ОАО «Кировский завод» **Марина Большакова**. Такая политика позволила компании в прошлом году привлечь свой первый облигационный заем, предоставив отчетность по МСФО за 2004–2005 годы.

«Новое руководство осознало, что старыми методами управлять предприятием уже невозможно», — отмечает Роман Константинов. Действительно, в 2006-м на предприятии была при-

156%

прирост балла за открытость

нята стратегия развития: общая сумма инвестиционной программы на 2007–2011 годы составляет около 4,2 млрд руб. Средства будут использоваться как свои, так и заемные. «Понятно, что предприятию, о котором ничего не знали, сложно было привлечь средства на фондовом рынке», — говорит Константинов. Впрочем, пока из-за конъюнктуры рынка Кировский завод решил отказаться от раз-

КИРОВСКИЙ ЗАВОД

отрасль: **машиностроение, металлургия, энергетическое оборудование**
позиция: **одно из крупнейших предприятий Санкт-Петербурга**

мещения новых займов. «В 2008 году с учетом экономической ситуации решено отказаться от займа на рынке в пользу банковского кредитования», — говорит Марина Большакова. Хотя Кировский завод вышел на рынок не в самое удачное время, на предприятии менять курс не собираются — придется лишь немного подождать. □



«Оборонка» и открытость — вещи несовместные. Но Курганмашзавод (КМЗ) за один год доказал, что это не так. Или не совсем так. ТЕКСТ: иван марчук

Военная хитрость



В 2004 году КМЗ, производитель боевых машин пехоты (БМП), в «Рейтинге информационной открытости предприятий ВПК России» Центра анализа стратегий и технологий занимал предпоследнее 24-е место среди компаний с преимущественно частным капиталом.

Но за истекший период на КМЗ произошло множество изменений. Сейчас его называют одним из самых отрытых предприятий ВПК.

В середине 2005 года компания перешла под контроль концерна «Тракторные заводы» и с того момента стала публиковать свою отчетность. КМЗ начал активно заниматься производством гражданской техники: гусеничных тягачей, спецмашин для нефтегазового сектора и тракторов. В Кургане были созданы кузнечное, литейное и трансмиссионное производства для обслуживания других заводов концерна. К концу этого года, как заверяют в самой компании, военный и гражданский компоненты в прибыли КМЗ должны сравняться. Нововведения хорошо сказались на финансовом состоянии завода: капитализация предприятия оценивается сегодня в 400 млн руб.

В конце 2006-го «Тракторные заводы» пообещали в ближайшие два года выйти на IPO и начали работу над качеством своей отчетности. Сейчас концерн готовится предоставить отчетность по МСФО за 2007 год. Многие аналитики считают, что планы проведения IPO заставят «Тракторные заводы» выделить военное производство на КМЗ в отдельную компанию. «Сейчас

78%
прирост балла за открытость

КМЗ — одна из самых открытых компаний ВПК, но всю информацию он все равно раскрыть не может. При выходе на IPO у «Тракторных заводов» могут возникнуть сложности с публикацией отчетности по этому заводу. Вероятно, такие активы будут выведены из состава концерна перед

КУРГАНМАШЗАВОД

ОТРАСЛЬ: машиностроение, металлургия
ПОЗИЦИЯ: единственный в России производитель боевых машин пехоты (БМП). Крупный производитель гусеничных шасси, погрузчиков. Крупнейшее предприятие Курганской области

IPO и переданы в специально созданную для этого компанию», — говорит аналитик «КИТ финанса» Денис Соколов. В июне прошлого года завод подписал с Минобороны контракт на три года стоимостью \$250 млн. В ближайшие годы госзаказ будет только расти. Так что пока концерн-владелец пытается совместить несовместимое. □

Независимая нефтесервисная компания «Интегра» всего за год прошла путь от полностью закрытой до абсолютно прозрачной компании. текст: иван марчук

Интегральная открытость

«На конец 2006 года я знал об „Интегре“ только то, что она существует и проводит консолидацию своих активов», — рассказывает аналитик ИК «Капиталь» **Виталий Крюков**. **Андрей Мачанскис**, директор по связям с инвесторами «Интегра», соглашается: «Тогда мы проводили консолидацию активов, готовились к IPO — данные менялись практически каждый месяц, так что предпочитали молчать». «Интегра», созданная в 2004-м, первые два года своего существования была полностью сосредоточена на объединении профильных активов. К концу 2006 года компания собрала 40 нефтесервисных и машиностроительных предприятий и стала крупнейшей на рынке независимой компаний. Как вспоминал позднее глава и совладелец «Интегры» **Феликс Любашевский**, учет во многих приобретенных компаниях находился на первобытном уровне. Но к моменту размещения акций «Интегры» на Лондонской бирже 7 февраля 2007 года компания уже полностью была готова к публичности.

«После IPO изменения стали заметны невооруженным глазом: отдел по работе с инвесторами этой компании предоставляет любую необходимую информацию в течение нескольких дней», — говорит Виталий Крюков. Он объясняет это тем, что топ-менеджеры в результате IPO стали совладельцами своей компании, именно они и перестроили работу этого отдела. «Видна личная заинтересованность в привлечении инвестиций», — считает Крюков.

Заинтересованность понятна: в ближайшие годы, как отмечается в докладе Союза производителей нефтегазового оборудо-

52%

прирост балла за открытость

дования (СПНО), рынок нефтесервиса ожидает дальнейшая консолидация — одновременно с бурным ростом. «Нефтяная отрасль давно не обновляла оборудование и всерьез не занималась крупными разведывательными работами, поэтому сейчас они начнут расти очень быстрыми темпами: к 2011-му мы прогнозируем рост рынка с нынешних \$11,8 млрд до

ГК «ИНТЕГРА»

отрасль: услуги и оборудование для нефтегазовой промышленности
позиция: одна из крупнейших нефтесервисных компаний России

\$20 млрд. В выигрыше окажутся те нефтесервисные компании, которые смогут привлечь инвесторов, чтобы обеспечить свой рост вместе с рынком», — рассказывает председатель СПНО **Юрий Маслюков**. «Интегра» же собирается расти быстрее рынка и занять на нем 15–20% (против приблизительно 10% нынешних). Без преданности инвесторов эту задачу не решить. □



«Калина» вновь стала ближе к инвесторам. Открытость поможет акциям концерна улучшить динамику. текст: юлия гордиенко

Ягодка опять



Проведя IPO в 2004 году, концерн «Калина» стал одним из лидеров по открытости среди компаний потребительского сектора. Сравнить ее можно было разве что с «Вимм-Билль-Данном». Тогда в компании появились два независимых директора, а один из них, Йохан Врееман, даже возглавил совет директоров, что стало для России прецедентом.

Однако вскоре внимание менеджеров «Калины» переключилось на более важные, как казалось, проблемы. Например, шла сделка по покупке контрольного пакета немецкой Dr. Scheller Cosmetics AG (пакет на конец 2007 года — 94%).

«В последние годы компания несколько забыла про инвестиционное сообщество», — констатирует аналитик компании «Брокеркредитсервис» Татьяна Бобровская. — Было мало пресс-релизов, отчетности, никаких конференц-колов для аналитиков». Недостаточная информационная открытость отчасти могла стать причиной негативной динамики котировок акций концерна, полагает аналитик ИК «Финам» Сергей Фильченков. Достигнув максимума \$55 за акцию в марте 2006 года, больше до таких высот бумаги «Калины» не добивались (в мае 2008-го в РТС они торговались в диапазоне \$32–33,5 за штуку).

Однако в конце прошлого — начале нынешнего года «Калина» совершила настоящий информационный прорыв. Еще в 2007-м компания стала публиковать консолидированную отчетность по международным стандартам (IFRS) не раз в полгода, а ежеквартально. «Калина» также впервые в своей истории рассказала о развернутых прогнозах на 2008 год. «Мало кто из компаний

43%
прирост балла за открытость

предоставляет настолько подробные планы», — говорит аналитик ФК «Открытие» Ирина Яроцкая. Концерн стал регулярно проводить конференц-колы с топ-менеджментом компании, приуроченные к публикации отчетности. Решив стать ближе для аналитиков, «Калина» устроила встречу с ними в феврале, показав им завод в Екатеринбурге.

КОНЦЕРН «КАЛИНА»

ОТРАСЛЬ: производство парфюмерии, косметики и бытовой химии

ПОЗИЦИИ: крупнейший производитель средств по уходу за кожей и полостью рта в России

«В компании поняли, что открытость — хороший способ повысить ликвидность акций», — продолжает Ирина Яроцкая. Кроме того, полагает Татьяна Бобровская, на изменении информационной политики сказалось и то, что после завершения интеграции в «Калину» немецкой Dr. Scheller концерн стал более интересен западным инвесторам. **СФ**

спроси секрет фирмы



АННА МУЗЫКА

Татьяна ЕГОРОВА

Пароль от склероза

Сотрудники забывают поинтересоваться, откуда пришел тот или иной заказчик, а мы хотели бы отслеживать эффективность рекламных мероприятий. Как быть?

«Заставить сотрудников задавать вопрос „Откуда вы узнали о нашей компании?“ и грозить им штрафными санкциями в случае невыполнения предписаний бесполезно», — считает Анна Подгорная, директор по продажам компании «Пегас туристик». В этом случае они могут сфальсифицировать данные, а отследить достоверность такой информации практически невозможно. «Следует доходчиво объяснить, почему важны подобные сведения, провести тренинги по общению с клиентами, а возможно, даже перестроить систему мотивации персонала», — советует эксперт. Некоторые фирмы предлагают клиентам заполнять короткую анкету, где в числе прочих будет и интересующий компанию вопрос. Как правило, заполнять их отказываются не более 5% посетителей.

Можно также сопровождать рекламные публикации в СМИ, листовки и т. д. различными «кодовыми словами», которые клиенты должны произносить при обращении в компанию. Таким образом у каждого рекламного носителя появляется свой «пароль», по которому можно отследить его эффективность. Чтобы клиенты играли в эту игру, им можно посулить розыгрыш призов или возможность получить скидку, если фирма занимается розничными продажами.

Если сотрудники все равно «забывают» спрашивать кодовые слова, указывайте в вашей рекламе конкретное контактное лицо. Например, в печатных СМИ это может быть Василий Иванов, а на листовках — Иван Петров. Как показывает практика, большинство звонящих будет адресовать запросы именно этому человеку, и «забывчивому» персоналу останется только зафиксировать эту информацию.

Виолетта, HR-менеджер
Москва

Школа хороших манер

Сотрудник грубит линейному руководителю, огрызается. Но при этом неплохо работает. Что с ним делать?

Если с другими людьми этот сотрудник общается ровно, значит, дело не во врожденной невоспитанности. Скорее всего, его хамство — попытка манипулировать руководителем. Продуктивные сотрудники нередко зарываются, чувствуют себя незаменимыми, поэтому позволяют себе разные выходки. И тем самым проверяют руководителя на прочность. Отвечать грубостью на грубость — путь бесперспективный, это лишь приведет к эскалации конфликта. Как вариант: поговорите с человеком с глазу на глаз, спросите, что у него вызывает злость, почему он не может сдерживать свои эмоции. Воз-

можно, ему не нравится излишняя опека, тогда имеет смысл дать ему больше самостоятельной работы (но при этом строго спрашивать за ее результаты). Бывает, что сотруднику, как ребенку, просто не хватает внимания, и он капризничает. Хвалите его почаще, ставьте в пример другим, назначьте его наставником для новичков. Если же ни один из методов не срабатывает, на замечания человек не реагирует, остается крайняя мера — уволить. Какой бы ни был профессионал, но если он разлагает коллектив, с ним лучше расстаться — авторитет руководителя для компании важнее.

Алексей БОРОДИН

Этажом выше

Наш магазин женской одежды и сумок расположен на втором этаже торгового дома, а на первом — популярный у посетителей продуктовый магазин. Как поднять посещаемость нашей точки?

Ваше беспокойство обоснованно. По оценкам Fashion Consulting Group, на каждом этаже торгового центра «теряется» от 10 до 40% посетителей. Но не надо думать, что верхние этажи — заведомо проигрышные. В каждом торговом центре есть якорные арендаторы — магазины, ради которых люди приходят в этот ТЦ. Грамотно размещая их и ресторанные зоны, администрация центра может свести потери от этажности к минимуму. Если это невозможно, попытайтесь понять причины проблемы. «Люди, приходя в торговый центр, могут даже не видеть лестницы на второй этаж», — говорит Анна Леб-

сак-Клейманс, глава Fashion Consulting Group. — В любом случае надо информировать людей о нашем магазине и делать это по пути их следования: от входа и далее по всему пространству». Способы информирования могут быть разными: наружная реклама, листовки, промостенды на первом этаже, звуковые объявления. Хороший эффект может дать акция с участием промоутеров, которые будут заманивать посетителей в магазин. Информируйте посетителей ТЦ о скидках в магазине, о спецакциях — например, о розыгрыше подарочных сертификатов.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ИЗДАН ОЧЕРЕДНОЙ ТРУД ГУРУ МЕНЕДЖМЕНТА, МАРКЕТИНГА И ЖИЗНИ ВООБЩЕ СТИВЕНА КОВИ. ТВОРЕНИЕ ПОЗАПЫЛИЛОСЬ: НА ЗАПАДЕ КНИЖКА ВЫШЛА ПОЧТИ 20 ЛЕТ НАЗАД. НО ПОЯВИТЬСЯ В РОССИИ РАНЬШЕ ОНА И НЕ МОГЛА, ИБО ЭТО СИКВЕЛ НЕДАВНО ИЗДАННЫХ «СЕМИ НАВЫКОВ ВЫСОКОЭФФЕКТИВНЫХ ЛЮДЕЙ». текст: **Владислав Коваленко**

Музыка Кови. Слова народные



Лидерство, основанное на принципах КОВИ С.

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУК, 2008
ОБЛОЖКА / ПЕР. С АНГЛ. / 302 С.

У Стивена Кови есть черта, которая делает его стопроцентным брэндом, — постоянство. Когда бы ни появилась на свет книга Кови — в 1990-м или 2000-м, вы всегда без труда угадаете, что скрывается под ее обложкой.

Да-да, все верно. Нас ждут старые добрые приемчики автора «Семи навыков»: «три обязательства», «тридцать методов влияния», «восемь способов обогатить семейные отношения», «семь хронических проблем», «шесть условий делегирования полномочий». Идеи для названий некоторых глав («Шесть дней творения», «Семь смертных грехов») позаимствованы из не менее фундаментальных произведений, и они гармонично вписываются в арифметику Кови.

«Лидерство, основанное на принципах» — логичное продолжение «Семи навыков высокоэффективных людей». Если в «Семи навыках» Кови сосредотачивается на личности, то в сиквеле охватывает и все, что вокруг нее: управление, партнерство, устройство корпораций и даже сохранение брака и воспитание «детей-чемпионов».

Главное, за что предлагает держаться Стивен Кови, — мы сами. Он называет это подходом «изнутри наружу». «Мы должны начинать с себя — с самой глубоко запрятанной частички своего „я“:

со своих парадигм, характера, мотивов», — изрекает гуру.

Строго говоря, самое ценное в книге — мысль о некоем «правильном» наборе принципов как центре мироздания. «Фокусирование на альтернативных центрах — на работе, удовольствиях, друзьях, врагах, на семье, на себе, на церкви, на имуществе, на деньгах и т. д. — ослабляет и дезориентирует нас». Безопасность, курс (пользуйтесь компасом, а не картой), мудрость и власть — вот на чем Кови предлагает строить всю систему жизненных ценностей. Гуру начинает разговор об этом на первых страницах.

По большому счету, остальная часть книги — фантики, в которые Кови оборачивает центральную идею, показывая, как она преломляется на уровне межличностного общения и на уровне устройства и работы корпораций. На выходе получаем 300-страничную мораль-наставление, сборник правил на все случаи жизни, многие из которых либо банальны («Если хотите, чтобы вам доверяли, будьте достойными доверия»), либо банальны, но замаскированы под свежее решение (как,

например, «правило фермы», суть которого в том, чтобы все делать в свое время). Единственное, что претендует на оригинальность, — это компоновка и многочисленные круговые и треугольные схемы, по которым Кови расставляет такие фразы: «Открытые попытки воздействия», «Укрепление отношений», «Создание образца для подражания» и т. д.

Некоторые избитые мудрости Кови пытается актуализировать: «Многим известно изречение: дайте человеку рыбу, и вы накормите его на один день. Научите его ловить рыбу, и вы накормите его на всю жизнь. Это старая аксиома, но сегодня она своевременна как никогда». Но, во-первых, учитывая, что книга была написана почти два десятка лет назад, актуализация несколько запоздала, и, во-вторых, интересно, когда эта «старая аксиома» не была своевременна.

Несмотря на то что пишет Кови о «вечных темах» — бизнесе и любви, — некоторые его идеи вечными, увы, не назовешь. Вопрос «Как жить правильно?» актуален всегда и никогда. Гораздо интереснее другой вопрос: почему понимание правил не помогает использовать их в жизни и в бизнесе? В этом смысле «Лидерство, основанное на принципах» скорее рыба, чем удочка. **СФ**



iOne

информационные
технологии

ione.kommersant.ru

Как читатели iOne могут стать писателями и заработать на этом с. 76
Самые интересные и функциональные QWERTY-смартфоны с. 74

Для ИТ кадров нет

Почему ИТ-специалисты сейчас нарасхват
и как компании утоляют кадровый голод с. 68





Ольга Александрова-Мясина,
редактор iOne

С ЭТОГО ВЫПУСКА IONE БУДЕТ НЕ СОВСЕМ ТАКИМ, К КАКОМУ ВЫ ПРИВЫКЛИ. ОТЧАСТИ ОН ВЕРНЕТСЯ К ТОЙ КОНЦЕПЦИИ, КОТОРУЮ ПРИДУМАЛИ ЕГО АВТОРЫ В 2000 ГОДУ. То есть — к интерактивности. Тогда главным участником проекта стал журналист, который провел три недели в квартире, где не было ничего, кроме стен, туалета с ванной и компьютера, подключенного к интернету. В то время стояла задача показать, может ли выжить человек без других средств коммуникаций, и задача эта была выполнена.

После успешного старта в газете «Коммерсантъ» iOne стал выходить на страницах журнала «Секрет фирмы». Из стадии эксперимента он перешел в стадию изучения проблем в ИТ-сфере. iOne рассказывал о том, как применяются ИТ-технологии, сравнивал опыт отдельных корпораций, делал выводы и давал рекомендации. Из этого раздела можно было узнать о новостях индустрии и применить опыт других компаний в своей работе.

Мы надеемся, что и в нынешнем формате проект по-прежнему будет интересен профессионалам. Но теперь мы будем публиковать не только аналитические статьи, актуальные интервью и кейсы, но и поддерживать обратную связь с читателями. И даже дадим им возможность попробовать себя в качестве авторов iOne.

Для этого мы придумали конкурс, который называли «i-контекст». В этом номере мы подробно расскажем об условиях участия в нем и предложим вашему вниманию эссе первых победителей.

Сегодняшний дефицит ИТ-специалистов в России ни для кого не является секретом. Спрос превышает предложение на 60–70%. Рецепт удержания сотрудников прост и эффективен: приучать их с малых лет и много платить.

Голодные и смекалистые

текст: **Кристина Арделяну**

Низы не могут и не хотят

Для возникновения кадрового дефицита на ИТ-рынке были все предпосылки: отрасль уже несколько лет ощущает последствия провальных 1990-х — начала 2000-х годов, учиться тогда было немодно и некому.

Инна Ворожцова, начальник отдела кадров компании Parallels, вспоминает, что 12–15 лет назад, когда разработки в области программного обеспечения велись в рамках НИИ и российской ИТ-индустрии, как таковой, еще не существовало, сложностей с подбором людей не было. С приходом иностранных компаний в Россию постепенно стал формироваться спрос на ИТ-специалистов. Их активное привлечение на фоне общего недостатка выпускников вузов конца 1990-х запустило механизм возникновения кадрового голода в отрасли. Общий рост ИТ-отрасли усугубил кадровую проблему. Она же стала причиной резкого роста зарплат, который продолжается и по сей день.

«Из-за отсутствия компаний, ориентированных на выпуск собственного массового софта, появились пробелы в преподавании технологий software engineering. Высшее образование в сфере ИТ у нас остается по большей части академическим, вузы почти не выпускают программистов-практиков», — говорит Инна Ворожцова. — Студентов учат языкам программирования, но не преподают разработку программного продукта, стандарты и основы бизнес-процессов, которые действуют в современных софтверных компаниях». Также усложняет ситуацию дефицит первоклассных преподавателей.

В качестве еще одной причины кадрового дефицита на российском ИТ-рынке **Светлана Гиацинтова**, директор по персоналу компании «Ай-Теко», называет динамичное развитие экономики в целом и ИТ-отрасли в частности. Спрос на информационные технологии растет не только в крупных городах. Формирование филиальной сети и увеличение числа новых проектов повышают потребность в специалистах у крупных компаний в регионах.

Аукцион зарплат

По мнению **Светланы Дюжиновой**, директора по развитию бизнеса APL Group, общая рыночная тенденция 2007–2008 годов выглядит следующим образом. В средних компаниях, обслуживающих иностранных клиентов, линейным менеджерам пла-

*Раньше я надеялся на удачу.
Теперь я уверен в успехе.
Вместе с SAP.*

Реклама

Растущим российским компаниям непросто выстоять в конкурентной борьбе. Любая ошибка обходится очень дорого. Благодаря системе управления бизнесом от SAP, я могу быстро принимать верные решения и всегда быть на шаг впереди конкурентов. SAP — решение для лидеров! Узнайте больше. www.sap.ru/sap

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™





ИТ-специалисты никогда не упускают из поля зрения клиентов своей фирмы — зачастую именно от них поступают самые заманчивые предложения сменить место работы

«В компаниях, которые поддерживают профессиональный рост ИТ-специалистов, в выигрыше оказываются все. Работодатель получает грамотного сотрудника, а тот прибавляет весомую строчку к своему резюме и рост в зарплате»

тят немного больше, чем их коллегам в Восточной Европе. Руководители же высшего звена имеют более высокую зарплату в российских компаниях — системных интеграторах, тогда как вознаграждение за средние менеджерские позиции в таких фирмах является небольшим.

Из-за подобного перекоса кадры кочуют из компании в компанию в поисках более высоких заработков, и у них это получается. «Наиболее частый сценарий переманивания ИТ-специалистов — это их переход на сторону заказчика, чтобы занять позицию CIO, — рассказывает Екатерина Прохорова, директор по персоналу компании IBS. — Учитывая нынешние темпы автоматиза-

ции, потребность в ИТ-директорах есть во всех отраслях без исключения».

Популярной стала и модель привлечения квалифицированных специалистов не на постоянную работу, а для реализации конкретного проекта. «Это может быть целый проект или выполнение узкой технологической задачи, — объясняет Ирина Ключова, руководитель отдела по подбору ИТ-специалистов компании Kelly Services. — Такая модель становится популярной в силу своей экономической эффективности. Компания имеет возможность привлекать квалифицированных специалистов на ограниченное время и не нести долгосрочных затрат на содержание дополнительной штатной единицы».

Развить и удержать

Чтобы соответствовать требованиям рынка труда в ИТ-отрасли, специалисту необходимо постоянно повышать свою квалификацию. «В компаниях, которые поддерживают профессиональный рост ИТ-специалистов, в выигрыше оказываются все, — утверждает Юлия Шашкова, менеджер по маркетингу образовательных проектов Softline Academy Alliance компании Softline. — Работодатель получает грамотного сотрудника, повышаются эффективность его работы и лояльность к компании. Сотрудник же прибавляет весомую строчку к своему резюме и рост в зарплате».

Небольшие компании часто отказываются от обучения своих специалистов, считая это невыгодным, однако у представителей крупных корпораций другое мнение. «Потери при найме нового сотрудника и последующая его адаптация будут больше, чем инвестиции в профессиональное развитие ста-

рых кадров, — считает руководитель группы по работе с партнерами и технологическими предпринимателями российского офиса Microsoft Михаил Цыганков. — И это справедливо для компаний любого масштаба. Причем в первом случае это будут именно потери, а во втором — инвестиции, то есть деньги, которые вернутся бизнесу за счет повышения производительности труда».

Parallels открывает на базе четырех крупнейших российских вузов собственные центры образования, где ежегодно проходят стажировку 80–100 студентов, часть из которых после обучения идет на работу в компанию.

В ГК «АйТи» процесс повышения квалификации начинают с оценки знаний специалиста. «Мы ежегодно проводим комплексную оценку наших технических специалистов. В ней участвуют сам специалист, его непосредственный руководитель, наставник, HR-менеджер, привлекаются его

Ваши способности. Наше вдохновение.

Microsoft

В современном мире ИТ вам потребуется сервер, который железно будет работать. Поэтому, создавая Windows Server® 2008, мы применили такие инновационные решения, как отказоустойчивая кластеризация и возможность установки в режиме Server Core. Эти решения помогают избегать угрозы безопасности и обеспечивать сверхвысокую надежность!

Встречайте новый Windows Server 2008 на www.windows-server.ru

Сервер. Будущее в настоящем.

 Windows Server 2008

Зарплаты ИТ-специалистов в 2008 году, руб. в месяц

КОНСУЛЬТАНТЫ ПО ВНЕДРЕНИЮ ERP	100 000–200 000
ДИРЕКТОР / РУКОВОДИТЕЛЬ ОТДЕЛА ИТ	90 000–400 000
СПЕЦИАЛИСТЫ ПО ЗАЩИТЕ ИНФОРМАЦИИ	80 000–140 000
РУКОВОДИТЕЛЬ ПРОЕКТА	50 000–100 000
ТЕХНИЧЕСКИЕ СПЕЦИАЛИСТЫ ПО ПОДДЕРЖКЕ ИНФРАСТРУКТУРЫ И ПРИЛОЖЕНИЙ	35 000–80 000
ИНЖЕНЕР (ВЕДУЩИЙ СПЕЦИАЛИСТ)	34 000–80 000
РАЗРАБОТЧИКИ	24 000–58 000
СТАЖЕРЫ-РАЗРАБОТЧИКИ	18 000–30 000
ИСТОЧНИК: APL GROUP, KELLY SERVICES	

коллеги», — перечисляет **Тагир Яппаров**, председатель совета директоров «АйТи».

Цель такой оценки — создание для каждого специалиста индивидуального плана развития на год. Этот план включает обучение и мероприятия, необходимые для развития коммуникационных и организаторских способностей. «Нам не нужны разработчики или инженеры, про которых говорят: „Он классный специалист, но его нельзя показывать заказчику“. Сегодня в ИТ-отрасли важно делать акцент на бизнес-ориентированность специалистов», — утверждает Яппаров.

Финансовый мотив

«Раньше ИТ-специалистам говорили, что если бизнес компании разовьется, то они получат большое вознаграждение и даже прибыль от продаж товаров или услуг. Такой прием использовался для того, чтобы нанимаемые специалисты были более лояльными по отношению к работодателю, а зарплаты не превышали средних по отрасли», — вспоминает **Николай Золотарев**, директор по персоналу компании R-Style Softlab. Однако за последние несколько лет ситуация кардинально поменялась. Рынок ИТ-специалистов перегрет, и договариваться с ними стало сложнее.

По мнению **Григория Финкельштейна**, директора по консалтингу, руководителя практики «Оргпроектирование» компании «Экопси кон-

салтинг», одна из важнейших особенностей мотивации ИТ-специалистов — концентрация их внимания не на самом процессе выполнения задания, а на решении глобальных задач и достижении результата. Большинству ИТ-специалистов свойственно стремление улучшать продукт до бесконечности. Причем часть этих улучшений может никак не соотноситься ни с пожеланиями заказчика, ни с требованиями рынка. Это приводит к затягиванию сроков разработки, когда проекты годами находятся в состоянии to be continued и не приближаются к завершению. Надо понимать, что одна лишь мотивация не поможет решить эту проблему, — здесь требуется системный подход. Во-первых, советует Финкельштейн, необходимо показать каждому сотруднику, как именно он воздействует на конечный результат и четко сформулировать цели и задачи ИТ-службы вообще и отдельных специалистов в частности.

Во-вторых, не стоит обещать ИТ-специалистам фиксированный оклад: он ориентирует людей на процесс, а не на результат. Примерно 30% вознаграждения специалистов ИТ-службы должна составлять премиальная часть, напрямую связанная с достижением целей или ключевых показателей эффективности (KPI). «Но такая система требует от руководителя более четкой формулировки критериев результатов, которые привязаны к пре-

миальному фонду», — предупреждает Николай Золотарев.

Альтернатива есть

«Банальная перекупка кадров не даст высоких результатов в долгосрочной перспективе и способна удовлетворить лишь краткосрочный кадровый голод», — отмечает Светлана Дюжинова. Поэтому работодателям жизненно необходимо найти другой выход из кризисной ситуации.

В первую очередь компании стремятся самостоятельно готовить кадры, активно взаимодействуя с вузами и создавая собственные образовательные центры. В зависимости от потребностей бизнеса по тем или иным направлениям создаются так называемые инкубаторы. Формируется профессиональная команда, разрабатывается определенный курс обучения, в ходе которого более опытный наставник обучает молодого специалиста.

«Безусловно, на этапе подготовки определенный процент молодых специалистов может не дойти до долгой и основательной работы в компании. Однако для нас даже такой исход — одно из решений проблемы острого кадрового голода», — признается Светлана Гиацинтова.

По словам Инны Ворожцовой, проблема кадрового дефицита может быть решена за счет экспансии бизнеса в страны с низкой стоимостью рабочей силы (Индия, Китай, страны СНГ). Нанимая местных ИТ-специалистов, можно существенно повысить рентабельность бизнеса, правда, в этом случае есть шанс получить некачественное выполнение работы.

Ранее для западных компаний таким рынком экспансии была Россия. Теперь кадровую проблему некоторые фирмы решают за счет офшорных заказов, которые размещаются в тех же странах

СНГ, Индии, Китае. Для этого применяют метод разделения специалистов на две «касты». Основную часть сотрудников составляют аутсорсинговые ресурсы — кадры из этих стран. Вторая часть — так называемая элита, которую чаще всего образуют экспаты, отвечающие за реализацию стратегических функций развития компании на местном рынке. Компания ограничивает постоянное повышение заработной платы таких сотрудников. Но при этом работодатель компенсирует часть расходов, связанных, например, с проживанием. Такой подход позволяет сокращать издержки по оплате труда основной части персонала и одновременно не увеличивать зарплату вслед за ростом цен менеджменту.

«На Западе похожая ситуация с кадрами: наблюдается тот же дефицит ИТ-персонала, что и в России. Разница лишь в степени заинтересованности государства и частных компаний в формировании кадрового резерва», — добавляет Инна Ворожцова. — Там активно развиваются крупные центры вроде Силиконовой долины, а уровень подготовки в университетах очень высок».

Разумеется, российские компании находят способы утолить кадровый голод и удерживать уже работающих специалистов. Например, руководителю отдела платежных систем одного из крупных интернет-холдингов представители кадрового агентства предложили перейти в компанию, которая занимается выпуском печатной продукции, на должность руководителя ИТ-подразделения. Размер вознаграждения вдвое превышал его текущую зарплату. Но он отказался после первого же собеседования. Общая система мотивации, выстроенная на нынешнем месте его работы, оказалась для специалиста важнее материального фактора. ●

КОМСТАР > СВЯЗЬ > БИЗНЕС



на правах рекламы

Большой масштаб Серьезный партнер

Современный бизнес движется вперед, используя свежие идеи и адаптируясь к новым условиям. Постоянные изменения стали нормой нашей жизни. Как опытный и надежный партнер, мы предлагаем передовые технологии для того, чтобы вы могли достичь большего. Телекоммуникационные технологии «КОМСТАР – Объединенные ТелеСистемы» обеспечивают свободное и постоянное развитие вашего бизнеса.



ОАО «КОМСТАР – ОТС»
119121, Москва, Смоленская-Сенная пл., д. 27, стр. 2
тел.: (495) 956-00-00 info@comstar-uts.ru www.comstar-uts.ru

Главный помощник современного человека — это не записная книжка и не лэптоп, а хороший мобильный телефон.

На все пальцы мастер

текст: Станислав Куприянов

Трубке люди уделяют особое внимание, и производители софта старательно адаптируют свои продукты под mobile-интерфейс. Еще бы: мобильный телефон всегда находится на расстоянии вытянутой руки и служит хозяину как ежедневником, так и средством для выхода в интернет, инструментом для отправки писем, календарем и будильником. Полный список функций, которые поддерживаются современными смартфонами, мог бы занять всю эту полосу, набранный мелким кеглем. Они, как правило, гораздо функциональнее обычных сотовых. А уж если вы часто пишете электронные письма и набираете большие тексты, вам как нельзя лучше подойдет смартфон с полноценной QWERTY-клавиатурой. Тем, кто часто отправляет SMS или использует это устройство как почтовый клиент, быстрый набор просто необходим. Поэтому мы отобрали самые интересные и функциональные QWERTY-смартфоны и представляем их читателю.



ASUS M530w

12 тыс. руб.

Самый что ни на есть классический смартфон с приятным и аккуратным дизайном. Клавиатура удобная. Для тех, у кого миниатюрные пальцы. Цифровые клавиши выделены особо. Смартфон отличается высокой производительностью: у него мощный процессор и не слишком большой (2,4 дюйма) экран. К сожалению, не сенсорный, и это его главный недостаток. В остальном все как положено. Правда, ничем особенным M530w не выделяется. Разве что скромной ценой: бюджетный вариант.

www.asuscom.ru

Операционная система_Windows Mobile 6.0

Процессор_Intel XScale (416 МГц)

Дисплей_2,4 дюйма, 320 x 240 точек

Память_64 Мбайт RAM, 256 Мбайт ROM

Коммуникации_Bluetooth 2.0, GSM, UMTS, Wi-Fi 802.11b/g

Дополнительно_2-мегапиксельная камера

Габариты_117 x 65 x 14 мм

Вес_135 г

Toshiba Portege G910

22 тыс. руб.

Кажется, на сей раз инженеры Toshiba заслужили не только внеочередную премию, но и оплачиваемый отпуск на Багамах. Как им удалось соединить в этой машинке столько высоких технологий, уму непостижимо. Но факт есть факт. У G910 огромный по меркам коммуникаторов трехдюймовый дисплей с разрешением WVGA. Кстати, он лучше, чем у остальных устройств, представленных в обзоре. Очень удобна клавиатура с большими кнопками. Процессор в меру быстрый. Также имеются фотокамера, биометрический сканер и спутниковый навигатор.

www.toshiba.ru



Операционная система_Windows Mobile 6.0

Процессор_Qualcomm MSM7200 (528 МГц)

Дисплей_сенсорный, 3 дюйма, 800 x 480 точек

Память_128 Мбайт RAM, 256 Мбайт ROM

Коммуникации_Bluetooth 2.0, EDGE, GSM, HSDPA, UMTS, Wi-Fi 802.11b/g

Дополнительно_GPS, сканер отпечатков пальцев, 2-мегапиксельная камера

Габариты_117 x 64 x 20 мм

Вес_183 г



E-Ten Glofiish M800

21 тыс. руб.

Одна из самых удачных моделей E-Ten, выполненная в форм-факторе «слайдер». Легким движением руки половинки корпуса сдвигаются, и обнажается довольно удобная QWERTY-клавиатура. За эргономику Glofiish M800 мог бы получить заслуженную пятерку, если бы не сенсорные функциональные клавиши под экраном. Они не всегда правильно реагируют на прикосновение, чем вызывают раздражение. Зато система быстрая, дисплей 2,8-дюймовый, высокого разрешения (640 x 480 точек), а стоимость устройства, в общем-то, щадящая.

www.glofiish.ru

Операционная система_Windows Mobile 6.0

Процессор_Samsung SC32442 (500 МГц)

Дисплей_сенсорный, 2,8 дюйма, 640 x 480 точек

Память_64 Мбайт RAM, 256 Мбайт flash ROM

Коммуникации_Bluetooth 2.0, EDGE, GSM, HSDPA, Wi-Fi 802.11b/g

Дополнительно_2-мегапиксельная камера, GPS

Габариты_114 x 61 x 19 мм

Вес_147 г

HTC TyTN II**26 тыс. руб.**

В нашем обзоре это модель с самым впечатляющим дизайном: с одной стороны — футуризм и высокие технологии, с другой — округлые плавные линии. Корпус-слайдер легко расходуется, открывая удобную клавиатуру. TyTN II снабжен неплохой 3-мегапиксельной камерой. Добавим к этому встроенный GPS-модуль — и получим бизнес-коммуникатор, у которого идеальны все составляющие, кроме дисплея (хотелось бы разрешения побольше). Да и цена высоковата: свыше \$1000. Явный перебор.

www.htc.com**Samsung SGH-i780****19,5 тыс. руб.**

На первый взгляд смартфон — вылитый M530w. Но только на первый взгляд. У модели ASUS чуть крупнее дисплей, разрешение его больше, да и процессор несколько мощнее. Пожалуй, на том различия и заканчиваются. Разве что выглядят упомянутые аппараты по-разному. Кому-то дизайн i780 покажется излишне брутальным. Ах да, если у вас большие ладони и крупные пальцы, набирать тексты на QWERTY-клавиатуре коммуникатора вам будет не слишком удобно. Она скорее для дамских пальчиков.

www.samsung.ru**Операционная система**_Windows Mobile 6.0**Процессор**_Qualcomm MSM (400 МГц)**Дисплей**_сенсорный, 2,8 дюйма, 320 x 240 точек**Память**_128 Мбайт RAM, 256 Мбайт ROM**Коммуникации**_Bluetooth 2.0, EDGE, GSM, HSDPA, Wi-Fi 802.11b/g**Дополнительно**_3-мегапиксельная камера**Габариты**_112 x 59 x 19 мм**Вес**_190 г**Операционная система**_Windows Mobile 6.0**Процессор**_Intel XScale (520 МГц)**Дисплей**_2,55 дюйма, 320 x 320 точек**Память**_64 Мбайт RAM, 128 Мбайт ROM**Коммуникации**_Bluetooth 2.0, EDGE, GSM, HSDPA, UMTS, Wi-Fi 802.11b/g**Дополнительно**_2-мегапиксельная камера**Габариты**_116 x 61 x 13 мм**Вес**_95 г

«Корабль» будущего



Научная фантастика в головах многих ассоциируется с межгалактическими полетами, которые смелые герои-одиночки осуществляют, сидя за пультом управления космическим кораблем. Его искусственный интеллект помогает пилоту принимать правильные решения, самостоятельно регулируя собственные системы жизнеобеспечения, распределяя топливо, заранее сообщая о возможной поломке и проч. К сожалению, космические корабли не стали еще нашим повседневным транспортом и не так часто бороздят просторы вселенной, а вот способные на все вышеперечисленное интеллектуальные здания, управляемые всего одним диспетчером, уже стали реальностью.

Кому-то это может показаться смешным, но современные интеллектуальные здания действительно чем-то похожи на гигантские космические корабли. И недавно компания КРОК создала подобный «корабль» для московского регионального диспетчерского управления ОАО «СО ЕЭС». Проект реализован в рекордно короткие сроки — объект введен в эксплуатацию через полтора года после подписания договора. Его основная сложность заключалась в необходимости интегрировать большое количество инженерных систем в единый комплекс в условиях ограниченных мощностей по электроснабжению в реконструируемом здании. Диспетчерский центр объединяет 36 инженерных и информационных систем. В настоящее время сдан первый одиннадцатизэтажный корпус, общая площадь которого 4700 кв.м, во втором четырехэтажном корпусе начаты строительные работы. Комплекс инженерных систем здания включает узел связи, системы физической безопасности, гарантированного электроснабжения, вентиляции и кондиционирования, в том числе прецизионного для серверных помещений, а также комплекс водяного и газового пожаротушения. Для единого обмена данными реализована структурированная кабельная система. КРОК спроектировал весь комплекс инженерных систем здания согласно действующим строительным нормам, ГОСТам и СП «Типовые проектные решения и технические требования для подготовки рабочих проектов строительства зданий для размещения диспетчерских центров ОАО «СО ЕЭС» — РДУ» (Внутренний сборник нормативов СО ЕЭС).

Целью создания нового диспетчерского центра СО ЕЭС является обеспечение надежности оперативно-диспетчерского управления энергосистемами Москвы и Московской области, которое невозможно без создания условий для наиболее эффективного планирования и управления режимами энергообеспечения, повышения надежности и живучести всех систем управления. Решение этих задач в значительной степени определяется наличием инфраструктуры, соответствующей современным требованиям, и технической оснащенностью диспетчерского центра, неразрывно связанной с инженерным оборудованием и эксплуатационным состоянием зданий и сооружений. Перевод оперативно диспетчерского управления в новый центр позволил существенно повысить надежность диспетчерского управления в операционной зоне Филиала ОАО «СО ЕЭС» — Московское региональное диспетчерское управление.



АНТОН АЛЕЙНИКОВ

i-контекст

текст: **Станислав Куприянов**

iOne предлагает своим читателям участие в конкурсе с использованием Web 2.0. Яркий пример такой технологии — веб-приложения Google, такие как редактор текстов и таблиц Google Docs & Spreadsheets. Другим образцом является социальная сеть Facebook, в декабре 2005-го она имела в активе 11 млн пользователей, сейчас зарегистрированных участников почти 25 млн.

Также неперенными признаками интерактивных сервисов можно считать технологии AJAX и RSS (система автоматической агрегации информации с тех или иных ресурсов). Но самый типичный сервис, о котором много говорят и пишут в последнее время, — это социальные сети. Популярнейшая социальная сеть MySpace, имеющая более 100 млн зарегистрированных пользователей, была создана американской компанией eUniverse еще в 1999 году, за шесть лет до появления самого термина. Основу успеха сервиса составила возможность выкладывать аудио- и видеозаписи в интернете: более 400 тыс. страничек этой социальной сети принадлежат музыкантам. Некоторые из них стали популярными именно благодаря MySpace, которая совсем недавно появилась и в русской версии.

Главная причина жизнеспособности интернета 2.0 — контент, непрерывно генерируемый пользователями. Так же

и с нашим конкурсом: время, которое он будет длиться, и количество призов зависят только от вас и вашей активности.

Правила очень просты. Каждый месяц кто-то из гигантов ИТ-индустрии предлагает творческое задание и назначает за лучшее решение награду. Это может быть денежная сумма, сертификаты на обучение, новинки средств связи, компьютеры и т. д. Темы заданий мы размещаем на обновленном сайте проекта ione.kommersant.ru. Для участия в конкурсе необходимо зарегистрироваться, заполнив анкету, и отправить через форму на сайте текстовый документ, представляемый на конкурс. Это может быть эссе, аналитическая заметка или журналистское расследование.

Предоставляемые на конкурс статьи должны соответствовать ИТ-тематике и обладать подлинным авторством. Отбор претендентов и принятие решения по присуждению призов проводится эксперт-

ным советом редакции iOne, который и выберет победителей. Кроме того, на сайте любой читатель может отдать свой голос за понравившийся материал, по результатам такого голосования победителей тоже будут ждать призы. Интерактивная форма голосования размещена на сайте ione.kommersant.ru.

Первыми компаниями, представившими свои конкурсные задания, стали системный интегратор «Крок» и холдинг «Форс» — ведущий российский партнер корпорации Oracle.

«Крок» предложил читателям написать эссе на тему: «Зачем дому интеллект?» Об «умных домах» слышали, наверное, все. Но читатель, претендовавший на главный приз, должен был показать серьезное знание темы и не только проанализировать ситуацию

о том, в каких областях дому может понадобиться интеллект, но и привести примеры из жизни.

В редакцию было прислано 34 работы, в которых авторы проявили нестандартный подход как к раскрытию самой темы, так и к форме подачи материала. В конкурсе принимали участие экономисты, дизайнеры, программисты и преподаватель по технологиям креативных решений одного из московских вузов. Все работы заслуживали внимания, но победителем была признана **Юлия Селезнева** (см. ее эссе на стр. 78). «Крок» награждает ее денежным призом 8 тыс. руб.

Задание «Форс» звучало так: «Как форсировать свое развитие?» Служащий небольшой российской ИТ-компания прислал фантастический рассказ, напоминавший по жанру научную фантастику впер-

Правила очень просты. Каждый месяц кто-нибудь из гигантов ИТ-индустрии предлагает творческое задание и назначает за лучшее решение награду. Длительность конкурса и количество призов будут зависеть только от вашей активности

мешку с фэнтези, но, к сожалению, не имевший ничего общего с заданной темой. Еще один конкурсант, веб-дизайнер, представил эссе с прямой речью и множеством цитат, описав ежедневную жизнь своего коллектива. Но редакционные эксперты так и не смогли определить, где там говорилось о форсировании развития и что с этим развитием в итоге стало.

Победителем в результате была признана студентка Московского гуманитарного университета **Ксения Ширяева** — за свое эссе (см. стр. 79) она получит сертификат на прохож-

дение курса «Управление ИТ: предоставление и поддержка сервисов в организации» от учебного центра «Форс».

Прямо сейчас вы можете принять участие в конкурсе от системного интегратора SAP. Компания дает два задания на выбор. Можно выбрать тему о том, для чего нужны ERP-системы в малом бизнесе, или максимально простым языком объяснить, что такое ERP и их необходимость. Приз — профессиональная видеокамера Sony HDR-CX7 EK. Эссе победителей будут опубликованы в iOne и станут доступны на сайте ione.kommersant.ru.

ФОРС: реальный опыт в интеграционных проектах

В последнее время все чаще говорится о преобладании процессно-ориентированного подхода к управлению. Наиболее прогрессивной концепцией для его реализации на сегодняшний день является SOA в связке со специальными программными средствами BPM (Business Process Management). BPM — это комплекс технологий, которые дают возможность моделировать бизнес-процессы, а затем автоматизировать управление ими. Технологии BPM позволяют описывать, анализировать, изменять бизнес-процессы с целью максимального повышения эффективности деятельности компании или учреждения. И что очень важно — делать это эволюционно, не нарушая естественный ритм жизни предприятия, а постепенно встраиваясь в него.

Однако даже самые современные технологии остаются мертвым знанием без опыта их применения на практике. ФОРС — Центр разработки одним из первых начал осуществлять проекты на основе SOA с использованием линейки продуктов Oracle Fusion Middleware. Именно такой подход использовался ФОРС при осуществлении ряда интеграционных проектов для Управления информатизации г. Москвы. Инструментом интеграции и исполнения регламентных схем здесь служил Oracle BPEL Process Manager, позволивший связать разнородные приложения воедино.

Нами успешно были решены задачи по построению центральных интеграционных узлов и интерфейсов взаимодействия с внешними ресурсами, обеспечению на указанной технологической базе интеграции различных информационных ресурсов и источников, что позволило повысить эффективность и качество работы государственных служб, сократить сроки обслуживания населения.

Мы полагаем, что накопленный нашими разработчиками и консультантами успешный опыт, реализованный в виде определенных шаблонов внедрения, шаблонов построения интеграционных узлов, вполне может быть использован и в других проектах как для государственных, так и для коммерческих учреждений. Многие из них уже достигли требуемого для этого уровня зрелости и бизнес-процессов, и ИТ-инфраструктуры.

В завершение отметим, что главное отличие SOA состоит в открытости стандартов, что особенно актуально тогда, когда компания существует в постоянно меняющейся и сложной интеграционной среде. Такая архитектура обеспечивает оптимальную связку различных приложений между собой независимо от базовой платформы. Поэтому мы полагаем, что за ней — будущее.



Вы возвращаетесь домой с работы. Автоматически включается мягкий свет, а на плазменной панели начинается трансляция вашего любимого телеканала.

Есть кто дома?

текст: **Юлия Селезнева**,
ассистент режиссера, телеканал «Россия»

На дисплее компьютера воспроизводятся записи, сделанные в ваше отсутствие с видеокамер наружного наблюдения. Такие возможности открываются в доме, оснащенном интеллектуальной высокотехнологичной системой. Понятие «умный дом», появившееся в 1970-х годах, означает связанные в единый комплекс системы отопления, кондиционирования, видеонаблюдения, освещения, безопасности.

При этом система безопасности состоит из управления пожарной и охранной сигнализацией, из автоматических систем пожаротушения, эвакуации, контроля и управления доступом в помещение, а также из набора средств инженерной защиты (турникеты-шлагбаумы и пр.).

Существует огромное количество разнообразных датчиков, собирающих информацию о температуре в доме, уровне освещения, наличии в комнате людей. Полученные сигналы отправляются на контроллеры, которые обрабатывают их и посылают на управляющие устройства. Например, «умный свет» — это когда уровень освещения автоматически настраивается на основе показаний светорегуляторов. С помощью

пульта управления или сенсорной панели выбирают один из заранее подготовленных сценариев освещения — будь то романтический ужин или же просмотр фильма. Управлять системами такого дома можно при помощи компьютера, специальных панелей или мобильного телефона.

Самым известным примером «интеллектуального здания» считается дом Билла Гейтса, построенный чуть более десяти лет назад близ озера Вашингтон. Стены дома даже меняют цвет в зависимости от настроения своего владельца.

Для чего все это надо? Во-первых, регулярные и привычные действия вроде закрывания дверей и опускания занавесок в сумме отнимают много вре-



мени, а «умный дом» возьмет на себя заботу о рутине. Во-вторых, очень удобно, когда система автоматически контролирует уровень и температуру воды в бассейне, заботится о домашних растениях и выполняет еще сто и одну функцию. Не забываем и о биометрических системах контроля, идентифицирующих хозяина дома по отпечаткам пальцев.

Еще одно преимущество использования «интеллектуального здания» — ощутимая экономия ресурсов. Управление климатом уменьшает расход энергии в среднем на 10%, освещением и электроснабжением — на 3–5%, а автоматизация диспетчерской службы снижает затраты на эксплуатацию инженерных систем здания в три с половиной раза.

Установка электронных систем — дело долгое, тяжелое и дорогостоящее. Пытаться сделать свой дом «умным» могут лишь уверенные в себе на 200% авантюристы. Например, в популярной дизайнерской компании TAG Studio можно заказать эксклюзивный высокотехнологический душ. В шести зонах душевой панели размещаются 19 насадок, температура и давление струй воды регулируются с помощью сенсорного экрана, каждый экземпляр душа оптимизируется под конкретного заказчика. Стоимость сего экзотического удовольствия — более \$100 тыс.

Услуги по превращению здания в «интеллектуальное» предлагает и компания «Крок». Это структурированные кабельные системы, системы электропитания, видеонаблюдения, безопасности, кондиционирования и освещения.

Кто знает, какими станут «интеллектуальные дома» в будущем. Наверняка найдут применение разрабатываемые сейчас трехмерные дисплеи, и усовершенствуется система безопасности. Возможно, снизится стоимость оказания услуг. А сама идея «умных домов» настолько приживется, что реализацию проектов будут предлагать все новые и новые компании. 

Комментарий iOne

— **ОПРЕДЕЛЕННЫЙ УРОВЕНЬ ЗНАНИЯ ТЕМЫ ВИДЕН НЕВООРУЖЕННЫМ ГЛАЗОМ.** Нельзя сказать, что тематику «интеллектуальных домов» автор изучил поверхностно или спустя рукава. Он явно знает, из каких именно компонентов должна состоять система управления домом, и не стесняется жонглировать примерами. Особенно понравилось упоминание в данном контексте высокотехнологичных душ — скорее всего, узнать об этом чуде техники будет интересно многим.

По части примеров проблем нет, упомянут даже знаменитый интеллектуальный дом главы корпорации Microsoft. Правда, немножко поверхностно: в Сети можно найти о нем куда больше сведений, если потратить минут двадцать на поиск. Сегодня многие известные люди пользуются системами «умный дом», так что можно было подобрать больше таких примеров.

Александр Широков,

директор департамента интеллектуальных зданий компании «Крок»:

— **АВТОР ПРАВ: ДЕЙСТВИТЕЛЬНО, ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНОЕ ЗДАНИЕ УЖЕ ПЕРЕСТАЛО БЫТЬ ГЕРОЕМ ФАНТАСТИЧЕСКИХ РАССКАЗОВ.** Мы достаточно давно занимаемся строительством инженерных систем, систем диспетчеризации и автоматизации офисных и торговых площадей. По нашим оценкам, этот рынок ежегодно растет примерно на 30%. Думаю, такая тенденция сохранится в ближайшие годы: количество проектов растет, интерес потенциальных заказчиков систем интеллектуального здания становится все более явным. Сложнее обстоят дела с созданием так называемых умных домов. В нашем департаменте интеллектуальных зданий есть подобные проекты. Но в отдельное направление эта практика пока не выделилась, так как мода на подобные вещи в России еще не так актуальна.

Однажды писатель Станислав Гольдман сказал: «Наличие мозгов — дополнительная нагрузка для позвоночника». Я попытаюсь опровергнуть это эффектное утверждение.

Процессор перестройки

текст: Ксения Ширяева,
студентка третьего курса Московского гуманитарного университета

Развитие — это переход от одного состояния к другому, от стадии к стадии. И нас, как людей опытных и увлекающихся, интересует восходящая линия развития — прогресс. Я рано осознала ценность обучения как процесса, ведущего к высокой заработной плате, престижной деятельности и карьерному росту. Но, наверное, не постарайся кто-то до меня, я бы была не так уверена в своих силах и потратила уйму времени на «форс» своих дальнейших перспектив.

Как говорил Гораций, «кто стремится ко многому, у того и многого недостает». Когда-то Леонардо да Винчи рисовал макет дельтаплана, мечтая о том, что в далеком будущем люди научатся летать, а Галилео Галилей безнадежно доказывал, что Земля вращается вокруг Солнца и вокруг своей оси, но ему никто не верил, ибо тогдашний мир был недостаточно хорошо развит технически.

Мне же повезло родиться в XX веке, куда более гуманном к инакомыслящим, когда руками великих технотворцов были созданы компьютеры. Потом появился интернет, ставший к концу столетия действительно массовым. Интернет — первая действующая модель того метаразума, к кото-

рому ведет эволюция человека. Переход homo sapiens в другое физическое состояние уже начался. Пришло время homo inetus. Возможно, дальше будет больше — прямая передача мыслительных биотоков мозга в общую сеть. Об этом увлекается французский писатель Бернард Вербер в книге «Последний секрет». В ней человек, испытывая сильный физиологический дискомфорт и не имея возможности коммуницировать, находит для себя решение в том, чтобы обмениваться информацией по интернету без тактичного набора.

Этот момент и станет началом заката человечества в том виде, к которому мы привыкли. Все дойдет до небывалого автоматизма.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

XX век принес перемены, а XXI их развил, форсировал. Еще маленькой девочкой я заряжала диски с играми в дискковод и слезно убеждала маму, что это последние 15 минут, проведенные мною за компьютером сегодня. Но затем мне пришлось более серьезно разобраться с ПК, так как поступление в университет требовало хорошей технической подготовки. Сначала я осваивала простую графику в Paint, рисовала все, что видела на улице, дома, о чем прочитала. Затем стала работать в Photoshop. Ну а пиком моих творческих изысканий стал незамысловатый Corel Draw. Так, не спеша и поэтапно, я изучала Microsoft Word, Microsoft Excel и другие программы. Однажды мне пред-

стояла работа с клиентской базой, и следовало осмыслить много информации на этот счет. Тогда я впервые столкнулась с такими понятиями, как защита и контроль информации. Рассмотрев ряд компаний, занимающихся управлением информацией, я приняла решение предложить руководству сотрудничать с Oracle. Среди клиентов компании — крупнейшего в мире поставщика программного обеспечения для управления информацией — такие корпорации, как IBM, HP, Siemens, Business Services и т. д. И на российском рынке Oracle себя очень хорошо зарекомендовала, много лет сотрудничая с крупными заказчиками из финансового сектора, с научными институтами, ну и, конечно же, с представителями сектора ИТ.

Программа, разработанная при поддержке Oracle, обеспечила безопасность нашей базы данных и облегчила управление бизнес-процессами и бизнес-аналитикой. Еще одной важной составляющей успеха в развитии я считаю необходимость концентрироваться на выигрышных позициях. Знаменитый практик, отец рекламы Дэвид Огилви очень точно советовал: «Не стоит обращать внимание на свои недостатки, лучше укрепляйте сильные стороны». ●

Комментарий iOne

— ЭССЕ ХОРОШЕЕ, хотя и утопичное. Скорый закат человечества из-за торжества технологий предрекают многие писатели — помимо упомянутого автором Вербера можно вспомнить и Мишеля Уэльбека. Не будем сомневаться в «ценности обучения как процесса», а лишь уточним, что речь идет не о банальном получении высшего образования, а скорее о непрерывном развитии. Стив Джобс, глава корпорации Apple, бросил свой институт после двух лет обучения — и это далеко не единственный подобный пример. Называть интернет массовым в нашей стране было бы не совсем правильно: около трех четвертей жителей России не имеют доступа к Сети. Наконец, можно поспорить с советом автора концентрироваться только на своих положительных качествах: немногие бизнес-гуру согласились бы с этим утверждением.

Алиса Акулова,

PR-менеджер компании «Форс»

— ПЕРВОЕ ВПЕЧАТЛЕНИЕ — насколько замечательно мотивированное, образованное и верящее в собственные силы поколение у нас растет. Ни капли сомнения, ни минуты колебаний, тяжких раздумий о том, кто мы, зачем, откуда пришли и куда уйдем, в каком направлении движемся и верно ли оно. Поиск ответов на «вечные» вопросы делает нас людьми-творцами, а не Homo Inetus. Здесь каждый делает свой собственный индивидуальный выбор, и никакой метаразум не избавит вас от личной ответственности, мук совести и поиска Пути. Развитие человечества никогда не шло по прямой линии. Периоды расцвета сменялись периодами упадка, которые зачастую оканчивались исчезновением целых народов. Развитие, как это ни печально, идет рука об руку с деградацией.

принципы

Владимира Садовина

Генеральный директор сети «**Азбука вкуса**» придумал и воплотил в жизнь новый торговый формат, в котором **смешал** бутик и супермаркет. Замес оказался прочным — сеть не только **лидирует** в премиальном сегменте, но и опережает коллег по показателям эффективности.

Понравилось вино за границей — в гостинице под горячей водой этикетку отдираешь. Не повезешь же пустую бутылку. Вот так новые продукты и находим. Семья уже рычит — куда ни поедem отдохнуть, только увижу супермаркет, сразу туда. Это уже на уровне подсознания.

Я всегда работал в производственных компаниях, а розницу считал жутко скучной. Ну что это такое — купил-продал? Когда мне позвонили из кадрового агентства и предложили попробовать себя в «молодой перспективной сети», я послал хедхантеров подальше. Но прошла неделя, сидеть без работы было еще скучнее, так что в итоге согласился.

На первом собеседовании было восемь человек — четверо акционеров и их консультанты. Ощущения такие, будто я госэкзамен сдавал. Не провалился — предложение сделали сразу. Но я же дипломат по образованию — взял недельку подумать, поднял цену на 20% и вот уже шестой год здесь.

Формата «премиальный супермаркет» нигде в мире не существует. Это мы его придумали и спозиционировали — сами сочинили себе правила и сами вынуждены их соблюдать.

В свою «банду» я набираю креативных и авантюристичных людей. Любую, даже самую бредовую идею им дашь, и они ее так разовьют, что мало не покажется.

Основа отношений с акционерами — джентльменское соглашение. Любую бумажку можно вывернуть до неузнаваемости, но если мужчины ударили по рукам, то это многое значит.

Мы строим свой бизнес в духе авантюризма, а не жестких технологий. Что делают наши конкуренты, когда идея не укладывается в их стандарты? Отказываются от нее. У нас наоборот: я готов технологии менять под хорошие идеи.



Часть идей кажутся сумасбродными, но в итоге приносят доход.

Только мы жарим кофе в супермаркетах, устраиваем там устричные бары и везем клубнику из Японии.

Люди с правильными мозгами всегда могут оказаться на хорошей позиции в компании. Идею с обжаркой кофе подхватил и развил охранник Роман. Теперь он один из лучших кофежарщиков в Москве. Весь в «орденах и медалях», авторские смеси делает.

Важно вовремя смыться. Целый год мы исследовали рынок Петербурга, даже заключили договоры аренды, но в итоге передумали там работать. Рынок еще не созрел, а пустить на ветер \$11 млн — это уже ни фига не авантюра.

Для японца нормально взять полкило мраморного мяса и кому-нибудь подарить на праздник. Когда я учился в Японии, мне самому на день рождения подарили две дыни. И не важно, что это мясо стоит \$600, а дыни по \$200. Представьте, если бы я в России на день рождения пришел с куском сырой говядины, пусть и самой лучшей. Культура дарения еды у нас напрочь отсутствует, за исключением разве что шампанского с тортиком. Поэтому гастрономические бутики и не приживаются.

Наш бизнес — отражение психологического здоровья общества. Если люди не отказывают себе в гурманских удовольствиях — значит они крепко стоят на ногах, много мотаются по миру и открыты к экспериментам. Когда зарплата маленькая, а квартира еще меньше, то какая тут гастрономия... Мы же эмоции продаем, радость людям приносим.

Когда у тебя две дочки растут, не до хобби. Все свободное время я стараюсь с ними проводить. Мы много путешествуем. Не вспомню выходных, чтобы дома просидели.

«Старик и море» читали? Домик на юге, у моря, пицца, красное вино. Через 10–15 лет я брошу дела и стану гедонистом. Серьезно. Уже полтора года учу итальянский язык. **СФ** записал **Николай Гришин**

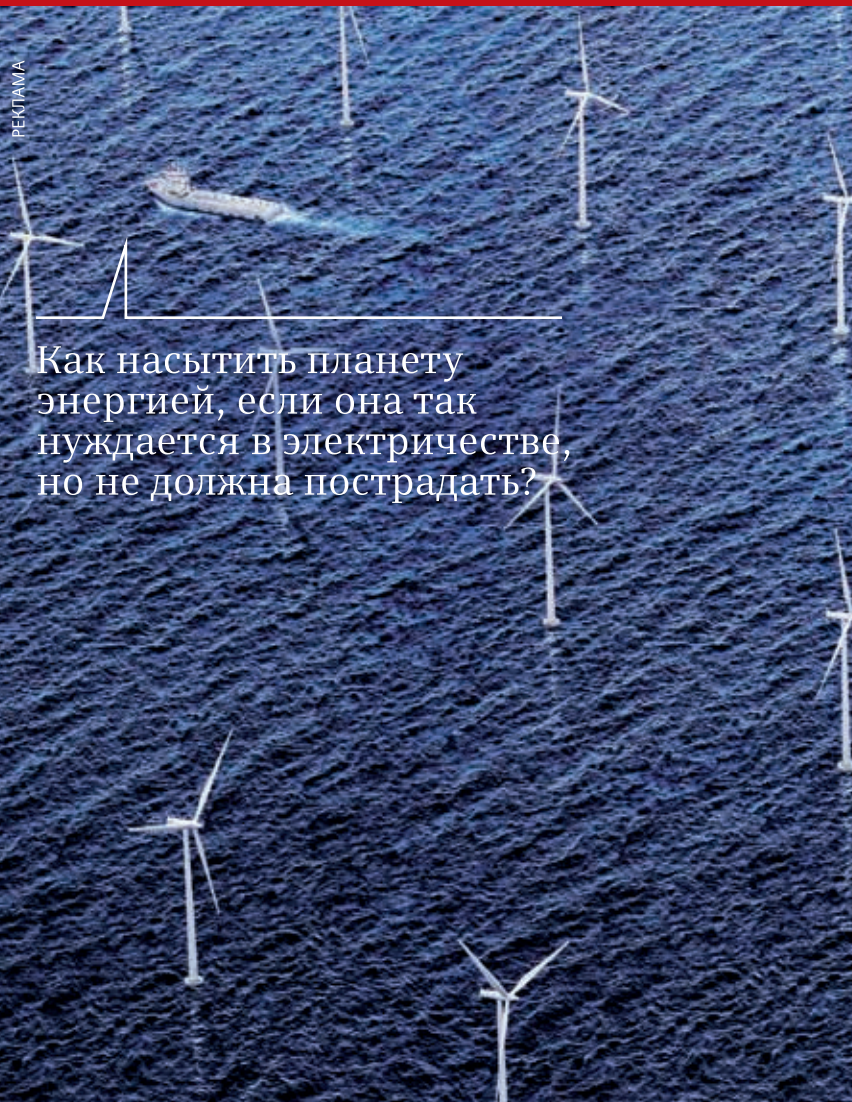
Во что обходятся «Дикси» пять брэндов в четырех форматах
Почему «Императорскому чаю» частные марки дороже соб
Как русские сухарики борются с импортными чипсами за п

Секрет фирм

Коммерсантъ

технологии успе

№21 (253



Как насытить планету энергией, если она так нуждается в электричестве, но не должна пострадать?

Ответ «Сименс»: Эффективное энергоснабжение.

Наши инновации позволяют эффективно производить и распределять столь нужную нам электроэнергию и одновременно добиваться существенного снижения эмиссии CO₂. www.siemens.ru

*Answers for the environment.

SIEMENS

*Ответы для окружающей среды.

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 событийпо 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 могижан» пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на многих потребительских рынках в россии правила игры задают иностранцы. парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротивле- ния 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 сдастся. 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 непекеи, «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 сво- ей 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. продавать свою компанию или нет, договориться с противником или продолжать борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, даже если речь идет о бизнесе. в этом смысле «очаково» не исключение. в случае неудачного исхода, поднимает самооценку. вероятно поэтому так спокойно настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрешь более сильному не считается зазорным». неговорчивый пивовар. иностранцы же не так сдержаны. «очакова с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации. в середине 1990-х годов с ним пы- тались договориться непекеи и jakobsberg, два года назад — anheuser-busch, совсем недавно — savmiller. но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет. «в создании 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 алексея 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, занимаясь модернизацией комбината (бы- ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров). стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, и он вынужден был сворачивать модернизацию. в 1999 году компания получила кредит от «роколора» и приступила к строительству завода в краснодаре. затем были заложены минеральные воды в «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- димую модернизацию. в «очаково» стагнацией в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в челябинске (запуск намечен на март 2006 года). опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе. если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря произ- водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. алексей кочетов слишком 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 i-le 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 возглавляла 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- батился 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, сочтя, что у потребителей 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 идут 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 зари» хотели купить. но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок. да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать. четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. 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 потерпела фиас- ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией. выпустив обесцвечивающее 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 «глянс». 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 «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов. к 2000 году на долю «донтабака» 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 «донтабака» 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, давшее ему путевку в жизнь. иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «группа агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого 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 теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. 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 «донтаба- 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 asmloff, по- явившейся в прошлом году. до этого последняя новинка была приурочена к миллениуму — сигареты «21 век». теперь же компания обещает выпустить дамские сига- реты 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 делятся с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

«Мне не (запуск намечен на март 2006 года). опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе. если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря произ- водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. алексей кочетов слишком 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 i-le 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 возглавляла 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- батился 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, сочтя, что у потребителей 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 идут 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 зари» хотели купить. но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок. да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать. четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. 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 потерпела фиас- ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией. выпустив обесцвечивающее 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 «глянс». 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 «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов. к 2000 году на долю «донтабака» 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 «донтабака» 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, давшее ему путевку в жизнь. иван саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга россии, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «группа агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. однако саввиди готов продать что угодно (например, в августе этого 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 теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. 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 «донтаба- 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 asmloff, по- явившейся в прошлом году. до этого последняя новинка была приурочена к миллениуму — сигареты «21 век». теперь же компания обещает выпустить дамские сига- реты 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

На правах рекламы

Ответ «Сименс»:

Найти адекватный ответ на изменение климата – вот одна из важнейших задач XXI века. Это означает, что растущему населению Земли необходимо дать экологически безопасное и надежное энергоснабжение. Ключевая роль в решении этой задачи за энергоэффективностью. Вот почему «Сименс» разрабатывает инновационные решения в этой области.

«Эффективное энергоснабжение»

Электростанции с пониженной эмиссией вредных веществ задают новые стандарты эффективности. Ветровые турбины на суше и в море, топливные элементы, технологии очистки воздуха, гибкие энергосети и надежные системы передачи энергии с минимальными потерями. Создавая все это, мы помогаем сберегать ресурсы, экономить энергию и снижать расходы. Экономичное и доступное по ценам электричество – вот что полезно и для окружающей среды, и для потребителей.

*Answers for the environment.

*Ответы для окружающей среды.

Реклама

Коммерсантъ

www.kommersant.ru

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.



подписка на 6 месяцев на журнал

Коммерсантъ

Секрет фирмы



служба подписки: 8 800 200 25 56

www.kommersant.ru

99999

реклама