

О чем Евгений Чичваркин не договорился со Стивом Джобсом с.14  
Что узнал в Индии Евгений Протопопов, чего не знают его конкуренты с.24  
Как, по мнению Мартина Линдстрорма, выглядят брэнды будущего с.64

# Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

03.07 — 09.07.2006

№25 (160)

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

# 3

варианта  
страховки

для российских  
продавцов luxury с.47

# Франчайзинг:

с.34

# 3

главные хитрости

# 6

бизнес-моделей

# 27

крупнейших программ



Большинство наших клиентов уже сейчас оплачивают свои кредиты в почтовых отделениях, а они есть во всех городах. Работать с почтой банку намного проще, чем развивать собственную сеть”

На какие три сегмента рынка розничного кредитования нацелен гендиректор «Русфинанса» Филипп Дельпаль с.20

# Я всегда в своей тарелке

«И на работе, и в жизни я чувствую  
себя комфортно – ведь я уверен  
во всем, что делаю.  
И Карта American Express  
помогает мне в этом».

ARKADIY NOVIKOV. MEMBER SINCE 2005

Уже более 150 лет American Express обеспечивает  
финансовый комфорт своим Клиентам:

- Отсутствие необходимости внесения депозита на Ваш текущий банковский счет.
- Рациональный финансовый инструмент.
- Отсутствие процентов за пользование кредитом в течение действия льготного периода кредитования сроком свыше 50 дней.
- Лучшие предложения ведущих магазинов, ресторанов, отелей и авиакомпаний от программы American Express Select<sup>™</sup>.

Тел.: +7 495 543 9100 и 8 800 200 0091 (звонок по России бесплатный)  
[www.americanexpress.ru](http://www.americanexpress.ru)

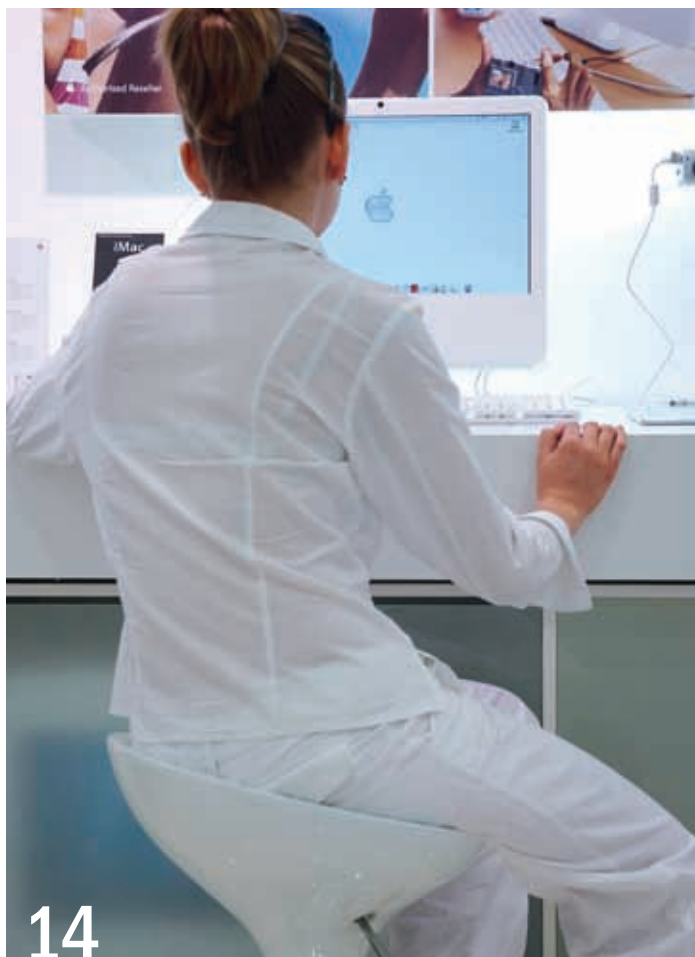


ЛИБО ОНА У ВАС ЕСТЬ, ЛИБО БУДЕТ



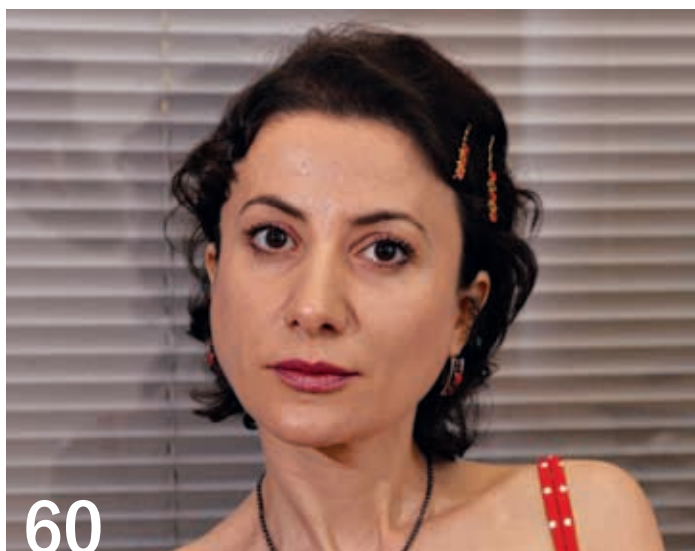
# Секрет фирмы №25

03.07—09.07.2006



14

**РОСТ ПОПУЛЯРНОСТИ ПРОДУКЦИИ APPLE В РОССИИ СТАЛ НЕОЖИДАННОСТЬЮ ДЛЯ ВСЕХ:** мелких торговцев, крупных ритейлеров и даже для самого американского производителя



60

**«ОЩУЩЕНИЕ ТАКОЕ, ЧТО СКОРО МЫ ОКАЖЕМСЯ ЗАГНАННЫМИ В УГОЛ.** С одной стороны, получили хороший региональный охват, с другой — расплачиваемся за это своей прибылью»

## В этом номере

### частная практика

- 14 ЯБЛОЧНАЯ РЕВОЛЮЦИЯ** Времена, когда техника Apple интересовала в России только узкий круг профессионалов, уходят в прошлое. Спрос на плееры iPod дает ей возможность прийти в каждый дом
- 20 «SOCIETE GENERALE ГОТОВА ВКЛАДЫВАТЬ В РОССИЮ ЗНАЧИТЕЛЬНЫЕ СРЕДСТВА»** Принадлежащая французской группе Societe Generale компания «Русфинанс», обещает ее гендиректор Филипп Дельпаль, станет лидером рынка розничного кредитования
- 24 ИСКУССТВЕННЫЙ ОТБОР** На пустом рынке компания Etalon-Jenavi — крупнейший в России производитель бижутерии. Однако западные игроки готовы нарушить восточное спокойствие ее руководства

### лаборатория

#### СПЕЦИАЛЬНЫЙ ПРОЕКТ «ФРАНЧАЙЗИНГ»

- 34 МАРКА С ПРОКАТОМ** Производители, дистрибуторы и ритейлеры, развивая собственные франчайзинговые сети, преследуют разные цели. Рентабельность партнерских магазинов не всегда является главным критерием
- 40 ПОСЛЕДНЯЯ БИТВА ЗА РОЗНИЦУ** Франчайзинг стремителен, как вирус. Отстоять одиночные магазины — последний шанс выжить для производителей и дистрибуторов
- 44 РУЧНАЯ РАБОТА РЫНКА** Франчайзеры, работающие на разных рынках, обещают партнерам схожие бонусы. Однако франчайзинговые модели в каждой отрасли уникальны
- 47 БРЭНДЫ В БРЭНДЕ** Продавцы luxury готовы расстаться с ударными брендами. Это подтверждает стратегия участников рейтинга Best Russian Brands

## 56 банк идей

## В каждом номере

### дневник наблюдений

- |                        |             |
|------------------------|-------------|
| 05 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА  | 30 КОМПАНИИ |
| 10 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ | 32 ЛЮДИ     |
| 12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС      | 54 ТРЕНДЫ   |

- |                |                          |
|----------------|--------------------------|
| 04 почта       | 62 спроси «Секрет фирмы» |
| 28 своя игра   | 64 рецензия              |
| 51 конкуренция | 66 пять случаев          |

## В ближайших номерах

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обзоры и тематические страницы:

**24.07.06** iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

**28.08.06** «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА

По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу издательского дома «Секрет фирмы».

Тел./факс: (495) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848  
e-mail: reclama@sf-online.ru

# Секрет фирмы

№ 25 (160) 03.07 — 09.07.2006

## Редакция журнала

**главный редактор** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

**заместители главного редактора**  
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

**главный художник** ИРИНА ДЕШАЛЫТ

**выпускающий редактор** АНДРЕЙ УТКИН

**ответственный секретарь** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

**отдел «МЕНЕДЖМЕНТ»** ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),  
АНТОН БУРСАК, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ

**отдел «МАРКЕТИНГ»** МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),  
ОЛЬГА КАСПЕР, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОВА

**отдел «ФИНАНСЫ»** СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР), ВЛАДИМИР  
ЛАПЦЕВИЧ, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

**отдел «ПЕРСОНАЛ»** ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР), ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

**отдел «ИССЛЕДОВАНИЯ И РЕЙТИНГИ»** ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО  
(РЕДАКТОР), АНАТОЛИЙ КАЗАКОВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ДАРЬЯ  
ЧЕРКУДИНОВА

**СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ** АЛЕКСАНДР БИРМАН

**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ  
ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,  
ВАСИЛИЙ ПРОЗОРОВСКИЙ, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

**ДИЗАЙНЕР** АНТОН АЛЕЙНИКОВ

**ФОТОРЕДАКТОРЫ** МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

**ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ** ПАВЕЛ ИОСАД,

ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, НАТАЛЬЯ ПОЯРКОВА

**КОРРЕКТОРЫ** ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

## Редакционные службы

**ШЕФ-РЕДАКТОР** АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

**АРТ-ДИРЕКТОР** ИРИНА БОРИСОВА

**ФОТОДИРЕКТОР** НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

**ВЫПУСК** АНДРЕЙ УТКИН

**РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ** ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

**ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА** АНДРЕЙ НАУМЧИК

**ИНФОГРАФИКА** ПАВЕЛ ШОРОХ

**ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ** НИКОЛАЙ ЗАЙКИН

**ВЕРСТКА** АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

## Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

### Издатель и редакция ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР** АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

**УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР** ЮРИЙ КАЦМАН

**КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР** ИЛОНА ДАНИЛОВА

**ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ** ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА** ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА,  
СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА, ИРИНА ДРАГУНОВА, МАЙЯ ИВАННИКОВА,  
ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, АННА КУЛАГИНА, ФЕРУЗА МИХАЙЛОВА,  
ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА, НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА,  
СВЕТЛАНА ЮШКО

**СЛУЖБА PR И PROMOTION** ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА,  
ОКСАНА АГРАНОВСКАЯ, ДИНА АНИШИНА, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА,  
ЕКАТЕРИНА МАРТЫНОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ

**АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА** АЛЬБЕРТ КРИЮГА

**СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ** МАРИНА СЕМЕНОВА,  
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

## Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕР., Д. 21/2, СТР. 1

**ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ** (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 504-1731,  
267-2923

**E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU**

### СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

**ТЕЛ.** (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848

**E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU**

**РАСПРОСТРАНЕНИЕ** ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И  
РОЗНИЦЫ»

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР** ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

**ТЕЛ.** (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-2420, 261-9808

**ФОТОАГЕНТСТВА** ИТАР-ТАСС, «КОММЕРСАНТЪ», «РИА-НОВОСТИ», АРР, АР,  
BEST PICTURES, EAST NEWS, FOTOBANK, RFG, FOTOLINK, INTERPRESS, PHOTAS,  
PHOTOXPRESS, REUTERS, FOTO S.A., ROSFOTO, VOSTOCK PHOTO

### ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ PUNAMUSTA

P.O.BOX 99, KOSTI AALTOSEN TIE 9, FINLAND-80140, JOENSUU

**ТИРАЖ** **НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

**АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА** ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Редакция не предоставляет справочной информации.  
Редакция не несет ответственности за достоверность информации,  
опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые  
товары и услуги подлежат обязательной сертификации

**Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих услови-  
ях, ответственность за их содержание несет рекламодатель**

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы»,  
допускается только с разрешения авторов (издателя)  
и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ  
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮЖДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ  
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО  
ПИ № ФС77-23085 ОТ 28.09.05г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»  
И МОСПОЧТАМТА; 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ  
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВОЧНУЮ  
СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,  
ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ,  
ЛИЦЕНЗИОННУЮ РЕДАКЦИОННО-ИЗДАТЕЛЬСКУЮ СИСТЕМУ

Microsoft®

ParaType

КОМУНИ



Портал Редакции

alesta

Билайн®

® «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,  
СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92  
«О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ  
ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

03.07 — 09.07.2006 — №25 (160)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Самое удивительное в Малькольме Гладуэлле — это, конечно, прическа, которая поразила меня до глубины души. Такой перманент я последний раз видел только по телевизору в конце 1980-х. А вот идеи новоиспеченного гуру произвели гораздо меньше впечатления. Ну сколько можно полоскать теорию Лазарсфельда про лидеров мнений и эксплуатировать интерес ко всяческим извращенным формам маркетинга? Сколь бы ни был завлекателен вирусный маркетинг, он никогда не сможет сравниться с традиционными инструментами продвижения, поскольку не подразумевает понятной и просчитываемой технологии, затраты на которую можно было бы вписать в финансовые отчеты. Я было понадеялся, что столь удивительный на вид западный специалист предложит наконец хоть какие-то инструменты планирования подобных кампаний, но он опять ограничился общими словами про тестирование продуктов и „разговоры” с агентами влияния».

Владислав Прохоров

«Ищите не белых ворон, а целые сообщества»

сф №24(159) 26.06.2006

«Мне кажется, попытка привлечь потребителей к участию в разработке товара, слогана или еще чего-нибудь — это чистой воды популизм, попытка пока-зывать, что мнение покупателя важно для компаний и они им дорожат. Но тех, кто бес-корыстно участвует в этих играх, компании откровенно надувают. Вспомните хотя бы истории с мешками нераспечатанных писем, которые находили на помойках, все эти жлелотереи, когда просят прислать несколько этикеток, а потом кто-то яко-бы выигрывает дорогой приз. Ерунда! Попробуйте хотя бы раз столкнуться с сер-висным центром такой „человеколюбивой” компании — и все иллюзии разом ис-чезнут. Сейчас модно делать вид, что любой товар, любая идея создается под нуж-ды конкретного человека. Но это не более чем маркетинговый прием. Видимо, пока он приносит деньги (все-таки товар сначала покупают, а потом посылают эти-кетки), его будут продолжать эксплуатировать и наживаться на нашем невежестве».

Марат Касымов, Самара

«Народное собрание»

сф №24(159) 26.06.2006

«Думаю, некоторые компании в России уже рас-сматривают косвенных конкурентов как своих основных соперников. Например, первые частные фирмы, специализирующиеся на пассажирских перевозках по же-лезной дороге, явно пытаются конкурировать по уровню сервиса и ценам не с РЖД, а с авиакомпаниями. Я сам регулярно пользуюсь услугами частных желез-нодорожников и могу с полным основанием сказать: отдельные авиакомпании им уже проигрывают. А еще считаю, что на многих рынках в нашей стране по-прежнему самую большую роль играет конкуренция легального и нелегального бизнеса. Например, главные враги кинотеатров — ларьки по продаже пиратских DVD. Или взять сети, торгующие бытовой электроникой. По ценам они конкурируют в первую очередь не друг с другом, а с мелкими магазинами, где продаются товары, ввезен-ные в страну „по-серому” и, кстати, очень часто произведенные непонятно где и не-известно кем».

Дмитрий Павленко, Саратов

«Непрямая угроза»

сф №24(159) 26.06.2006



# дневник наблюдений

компания → с30  
люди → с32  
тренды → с54



Расширяя бизнес, «Юнимилк» заставляет все больше молочных хозяйств работать на себя

Производителей молока ждут интересные времена. ФАС одобрила покупку компанией «Юнимилк» 14 молочных заводов. Компания номер два в молочной индустрии сделала серьезную заявку на лидерство.

## Быстрые молочные реки

текст: анатолий казаков

В 2006 году «Юнимилк» исходя из мощностей приобретенных заводов планирует заработать \$900 млн. Оборот «Вимм-Билль-Данна» (ВБД), крупнейшего в России производителя молочных продуктов, на этом рынке в 2005 году составил около \$1 млрд. Скорее всего, «Юнимилк» прочно удержит за собой второе место и в этом году, но разрыв сократится весьма заметно (по оценкам ACNielsen, доля «Юнимилк» в стоимостном выражении в 2005 году составляла 8% рынка, а ВБД — 29%). В 2005 году оборот «Юнимилка» вырос на 43%, до \$480 млн, ВБД — на 18%. Так что если обе компании продолжат расти теми же темпами,

то борьба за первое место развернется уже в 2007-м. Хотя уже сейчас понятно, что с новыми активами «Юнимилк» сразу увеличивает свою долю на рынке почти вдвое.

Впрочем, пока «Юнимилк» скупал производственные мощности, ВБД успел создать отличный задел в виде нескольких сильных федеральных брендов («Веселый молочник», Bio Max, «Рыжий Ап»). Видимо, именно поэтому

с5



Выехать на федеральный уровень «Юнимилк» собирается на брэндах «Петмол»

«Юнимилк» планирует пересмотреть свой портфель марок, многие из которых региональные, и выдвинуть на первый план девять федеральных брэндов, в частности «Простоквашино» и «Петмол»). Маркетинговые расходы «Юнимилка» в 2006 году должны составить \$17 млн, и большая их часть пойдет на развитие и продвижение торговых марок в среднем и высоком ценовом сегменте. Именно здесь позиции компании сильны: к примеру, в категории «сливки», по данным ACNielsen, в конце 2005 года «Юнимилку» принадлежало 22% рынка в стоимостном выражении. Доля «Юнимилка» на рынке продуктов йогуртно-десертной группы составляет 3%. Здесь его главный конкурент — группа Danone (ей принадлежит 12% всего молочного рынка).

Компания «Юнимилк», образованная в 2002 году в составе группы «Планета», вскоре была выкуплена менеджментом. С самого начала компания росла за счет активной скупки крупных региональных предприятий. «Если поначалу приобретения делались ради количества и многие сделки со стороны казались не очень логичными, то сейчас они стали более выверенными», — считает Владимир Лабинов, исполнительный директор Российского союза предприятий молочной отрасли. «Мы покупаем предприятия для того, чтобы присутствовать в ключевых регионах России», — говорит директор «Юнимилка» по корпоративным коммуникациям Елена Свешникова. — У всех предприятий есть серьезная инвестпрограмма по дальнейшему развитию и интеграции в «Юнимилк». Все работают на единую стратегию холдинга, и при этом каждое предприятие еще и решает тактические задачи в своем регионе».

Источники средств и суммы сделок «Юнимилк» раскрывать не спешит, однако, согласно инвестиционному меморандуму компании, на март 2006 года объем задолженности составляет более 4 млрд руб. А сумму последних покупок аналитики оценили в \$80–100 млн. Впрочем, руководство «Юнимилка» дает понять, что заемные средства для приобретения компания не использует, опираясь на партнерские программы с иностранными банками. Вполне возможно, одним из них является Райффайзенбанк, который организует для «Юнимилка» облигационный заем на 2 млрд руб. Согласно данным компании, 40% привлеченных средств пойдет на погашение краткосрочной задолженности, а остальное на капитальные инвестиции. Действительно, только за последние три года «Юнимилк» инвестировал в производственные мощности, логистику и сырье около 2,5 млрд руб. А ведь многие из свежеприобретенных компаний потребуют дополнительных капиталовложений.

Однако не все заводы попадают под контроль «Юнимилка» путем покупки, некоторые предприятия компания собирается приобретать через обмен акциями. Возможно, именно по этой схеме будет проведена сделка с омским заводом «Манрос-М». Как считает Владимир Лабинов, это предприятие, а также уже приобретенный молочный завод «Новосибирский» являются наиболее крупными и технически оснащенными предприятиями среди тех, на которые «Юнимилк» обратил внимание. Оценивая долю рынка, региональные позиции и другие параметры, Лабинов среди последних приобретений «Юнимилка» также выделяет «Перммолоко», Кемровский молочный комбинат, «Томскмолоко», «Том-Мас» и Чебоксарский гормолзавод.

В любом случае ВБД вряд ли будет стоять на месте и спокойно смотреть на усиление кон-

## Второе место сохранится за «Юнимилком» и в этом году, но отставание от «Вимм-Билль-Данна» сократится очень заметно

курента. Возможно, компания также увеличит число своих активов. «Есть еще много предприятий, которые представляют интерес, но при этом еще настолько самодостаточны, что могут пока обходиться без привлечения сторонних инвесторов», — считает Владимир Лабинов. В частности, ВБД давно собирается купить Очаковский молокозавод. Однако себестоимость товара, произведенного на московских предприятиях, заметно выше, чем, к примеру, в Костроме, Липецке или Петербурге, откуда «Юнимилк» поставляет продукцию в столицу.

По данным ACNielsen, доля пяти компаний — лидеров по объемам продаж в 24 крупнейших городах России за последние пять лет выросла на 12% и достигла 62,5%. Можно сказать, что пока дальнейшей консолидации отрасли ничего не препятствует. «Чтобы приобретение предприятий перестало одобрять ФАС, покупатель единолично должен получить 40% рынка, а это случится очень нескоро», — уверен Владимир Лабинов. — К тому же более 50% молока в России производится в личных хозяйствах. Так что говорить о реальной монополизации в обозримом будущем не приходится. □

### РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** «Юнимилк» резко сократил отставание от лидера молочной отрасли — «Вимм-Билль-Данна».

**ПРИЧИНА:** Активная скупка крупных региональных производителей.

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** В 2007 году между «Юнимилком» и ВБД развернется ожесточенная борьба за первое место на молочном рынке.



Первичное размещение акций торгового дома «Копейка» в России и Лондоне откладывается на неопределенное время. Под вопросом и другие IPO в розничной торговле, заявленные на этот год.

## Не сошлись в цене

текст: юлиана петрова



Президент «Копейки» Александр Самонов уверен: когда конъюнктура улучшится, «Копейка» повторит успех «Магнита» и «Пятерочки»

За два дня до начала роад-шоу для инвесторов, намеченного на 28 июня, акционеры торгового дома «Копейка» по совету организаторов размещения HSBC, «Ренессанс Капитала» и «Уралсиба» приняли стратегическое решение перенести IPO. Причина — неблагоприятная рыночная конъюнктура. Коррекция на фондовом рынке привела к падению котировок акций потребительского сектора на 20–50%. Пострадали и бумаги ритейлеров: акции «Магнита» подешевели на 28%, а «Седьмого континента» — на 27%.

Неудивительно, что в результате переговоров с инвесторами выяснилось: те оценили компанию не в \$1,06–1,39 млрд, как рассчитывали акционеры розничной сети Александр Самонов, Сергей Ломакин и Артем Хачатрян, а всего в \$750–800 млн. «Копейка» планировала продать около 25% акций, причем 70% от этого количества предполагалось разместить в виде GDR на Лондонской фондовой бирже. Еще в апреле бумаги «Копейки» получили листинг на РТС в котировальном списке «Б».

«Перенос IPO — шаг весьма разумный не только ввиду майского обвала фондовых индексов, — говорит Александр Парамонов, аналитик «Ак Барс Финанс». — В скором времени состоится крупнейшее размещение «Роснефти», которое соберет с рынка „дань“ в \$10 млрд. И планировать другие IPO на это же время равносильно самоубийству».

Тем не менее инвесторы предложили «Копейке» хорошую цену — если сравнивать с аналогичными размещениями ритейлеров. По расчетам ИК «Атон», \$800 млн, в которые инвесторы оценили компанию в целом, в 25 раз больше прибыли EBITDA «Копейки» за прошлый год. По этому показателю «Копейка» опережает конкурентов: у «Седьмого континента» капитализация по итогам 2005 года равнялась 16,2 EBITDA, у «Пятерочки» — 14,7 EBITDA. И даже у сети «Магнит», разместившейся в апреле

этого года со значительной премией к предшественникам-ритейлерам, рыночная стоимость составляла «всего» около 24 EBITDA. Правда, Татьяна Бобровская, аналитик ИК «Брокеркредитсервис», полагает, что справедливая стоимость «Копейки», рассчитанная по модели дисконтированных денежных потоков, выше оценки инвесторов — \$994,7 млн. Но все равно это ниже ожиданий акционеров «Копейки».

По мнению Владимира Веденеева, начальника отдела анализа рынка акций Банка Москвы, перенос размещения «Копейки» свидетельствует о том, что инвесторы (прежде всего портфельные) сегодня не хотят платить премию за акции быстрорастущих российских предприятий. The Wall Street Journal в мае написала о том, что инвестиционные оценки российских компаний оторваны от экономической реальности, то есть завышены.

Теперь можно ждать переноса или отмены других IPO в потребительском секторе. Прецедент уже есть: в начале мая сеть дисконтных магазинов «Дикси» объявила о своем желании провести размещение до конца 2006 года, причем ее ценообразование было весьма агрессивным — \$2,8 млрд при ожидаемом обороте в \$1,4 млрд по итогам этого года. Теперь же в официальных сообщениях компании появилась более консервативная дата — 2008 год.

В самой «Копейке» надеются, что более высокие финансовые результаты за 2006 год позитивно скажутся на капитализации компании. Андрей Колесников, руководитель сектора корпоративных финансов и отношений с инвесторами ТД «Копейка», резюмирует: «Перенос размещения — событие неприятное, но при стабилизации рыночной конъюнктуры (не говоря уже о ее улучшении) рыночная оценка компании тоже вырастет в сравнении с уровнем весны 2005-го». Так что, как говорится, не было бы счастья, да несчастье помогло. □

### РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** Розничная сеть «Копейка» откладывает IPO.

**ПРИЧИНА:** Из-за неблагоприятной рыночной конъюнктуры цена, предложенная инвесторами, оказалась на 40% ниже ожиданий акционеров «Копейки».

**ПОСЛЕДСТВИЯ:** Примеру «Копейки» могут последовать другие ритейлеры и компании потребительского сектора, запланировавшие IPO на 2006 год.

В Краснодарский край пришли большие деньги Олега Дерипаски. Возможно, \$800 млн, которые он собирается вложить в Олимпийскую деревню, вернутся не скоро, зато они принесут российскому миллиардеру политические дивиденды.

## Покрытие олимпийской поляны текст: дмитрий крюков



Ради политических дивидендов Олег Дерипаска готов закопать \$800 млн в снега Красной поляны

Глава «Интерроса» Владимир Потанин и хозяин «Баззла» Олег Дерипаска еще больше приблизились к тому, чтобы сделать из любимого президентом Путиным горнолыжного курорта Красная Поляна российский Куршевель. Дорога из Сочи до Красной Поляны уже превратилась в автостраду, окрестности заполнились коттеджными поселками, цена на землю в центре Красной Поляны взмыла в 10–20 раз — до \$30 тыс. за сотку. А теперь Дерипаска, владеющий контрольными пакетами «Кубанских авиалиний» и футбольного клуба «Кубань», обещает построить здесь целую Олимпийскую деревню. Строительство начнется в середине 2007 года и завершится к 2010–2012-му.

В последние пять лет Красная Поляна стала «горячей точкой» для российских инвесторов. В 2004 году группа компаний ЮМАКО и государственная «Красная поляна» приступили к строительству горнолыжного туркомплекса «Карусель» стоимостью \$400 млн. Годом ранее «Интеррос» основал компанию «Роза хутор», ответственную за строительство и последующую эксплуатацию одноименного горнолыжного курорта (общий объем инвестиций превышает \$240 млн). В феврале 2005 года на презентации проекта Владимир Потанин честно заявил, что он имеет прежде всего социальную направленность, нацелен на развитие отечественной туристической и популяризацию горнолыжного спорта, а стоимость услуг для гостей «Розы хутор» может быть вдвое дешевле, чем на европейских курортах.

Существует ли элемент «социальной направленности» в проекте Олимпийской деревни? «Бизнес не может ставить задачу развития курорта как такового. Его успешность зависит от денежного потока, который сегодня очень скромен. Соотношение туристов в Сочи зимой и летом примерно 1 к 100,— замечает генеральный директор компании «Дельфин» Сергей Ромашкин.— Олимпиада должна улучшить инфраструктуру курорта. Но есть большие сомнения, что даже длительная эксплуатация позволит вернуть вложенные средства. Это деньги, зарытые лет на 100».

С ним не соглашается член совета директоров управляющей компании Marco Polo Hotel Management Виталий Шпаков. «Поток туристов еще недостаточен для высокой рентабельности объектов,— говорит он.— Но при содействии государства, которое развивает инфраструктуру, инвестиционная привлекательность наступит через три–четыре года, когда Сочи будет одним из лучших курортов страны».

Действительно, инвестиции в сочинские курорты выглядят не так уж бескорыстно, если учесть, что государство берет на себя самую неблагодарную часть работы. «\$800 млн Дерипаски — дело замечательное, однако не стоит забывать, что создание инфраструктуры обслуживания рекреационных объектов предусматривается государственными программами развития,— говорит Владимир Поляков, руководитель департамента развития гостиниц Hotel Consulting and Development Group.— По-моему, один только тоннель к Красной Поляне потянул на \$150 млн, плюс еще столько же вкладывается в аэропорт. Подкинут пяток миллиардов бюджетных рублей, чтобы привести в порядок морской порт. А на сколько потянет новый газопровод и перенос железных дорог вглубь от моря?»

Помимо прямых экономических выгод, у Дерипаски есть шанс расширить свою бизнес-империю и заработать политические очки. Русско-азиатская инвестиционная компания, управляющая авиационными активами Олега Дерипаски, находится в числе претендентов на покупку сочинского аэропорта. А в июне этого года аффилированная с ней компания «Русские отели» открыла в Сочи отель-бутик «Родина».

Любопытно, что на днях появилась информация о возможной отставке губернатора Краснодарского края Александра Ткачева по состоянию здоровья. Так что Олег Дерипаска вполне может пойти по стопам своего бывшего партнера по «Русалу», губернатора Чукотки Романа Абрамовича. □

### РЕЗЮМЕ

**ФАКТ:** «Базэл» намерен построить Олимпийскую деревню в Красной Поляне за \$800 млн.

**ПРИЧИНА:** Государство благосклонно к компаниям, помогающим ему в подготовке к Олимпийским играм.

**СЛЕДСТВИЕ:** Олег Дерипаска еще более упрочит свои позиции в Краснодарском крае.



# Развод акций

текст: дмитрий лисицин

**Председатель правления банка «Ренессанс Капитал» новозеландец Стивен Дженнингс рискует потерять половину своего состояния из-за развода с женой. Канадка Тина Дженнингс, которая прожила с банкиром в браке десять лет, подала на развод.**

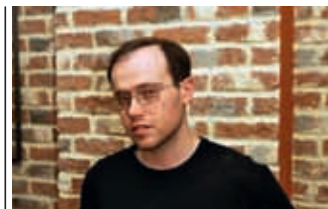
По сведениям «Коммерсанта», она претендует на половину состояния супруга, которое, по некоторым оценкам, составляет несколько сотен миллионов долларов. Для того чтобы расплатиться с женой, Дженнингсу, возможно, придется продать часть своих акций. Напомним, что Стивен Дженнингс приехал в Россию в 1992 году для организации приватизационного аукциона по фабрике «Большевик», а в середине 1990-х вместе с Борисом Йорданом основал «Ренессанс Капитал».

Проблемы в личной жизни становятся серьезной угрозой для бизнеса. Так, в 1999 году супруга предпринимателя Льва Черного сумела отсудить у него половину состояния. А в 2001 году бывшая жена крупнейшего акционера «Северстали» Алексея Мордашова подала на него в суд, потребовав \$20 млн в качестве алиментов и в придачу 32,5% акций компании. Мордашов сумел не отдать ни того, ни другого. Совладелец компании «Волга-Днепр» Алексей Исайкин, на которого подала в суд бывшая жена, тоже сумел отстоять акции. Однако взамен отдал большую часть совместно нажитого имущества, в том числе особняк в Лондоне, и выплатил солидную денежную компенсацию. Бракоразводные процессы приносят выгоду и юристам, среди которых появились специалисты по «олигархическим разводам». Так, интересы госпожи Дженнингс, по некоторым данным, будет представлять адвокат Александр Добровинский, клиентами которого были и бывшие жены Черного и Мордашова.

Интересно, что Дженнингс не первый иностранный бизнесмен, который рискует потерять из-за развода заработанное в России состояние. Так, американец Скотт Никол основал в 1991 году компанию по доставке воды в офисы «Чистая вода», а через два года женился на экс-чемпионке России по гольфу Майе Кучерковой. В 2003 году, уже после развода, Никол продал «Чистую воду» Nestle — по некоторым данным, за \$50 млн. Кучеркова потребовала с бывшего мужа половину суммы, вырученной от продажи, причем в качестве соответчика адвокат Кучерковой (все тот же Добровинский) пытался привлечь и Nestle. Дело закончилось мировым соглашением, однако история неожиданно получила продолжение. В апреле прошлого года против Никола было возбуждено дело о неуплате налогов на \$15 млн. Бизнесмен к тому времени уже покинул Россию, но если решит вернуться, ему грозит три года тюрьмы. Правда, имеет ли отношение к этому делу госпожа Кучеркова — неизвестно. □



Свобода от семейных уз может слишком дорого обойтись Стивену Дженнингсу



версии александра бирмана

## Варвары за воротами

КАК И ПРЕДСКАЗЫВАЛ «Секрет фирмы», Лакшии Миттал все-таки помешал Алексею Мордашову объединить «Северсталь» и Arcelor. Владелец Mittal Steel сделал акционерам люксембургской компании предложение, от которого большинство из них не могут отказаться, несмотря даже на многомиллионные штрафные санкции, предусмотренные в случае разрыва сделки с «Северсталью».

Акционеры и менеджеры Arcelor соответственно их симпатиям раскололись на «мордашовцев» и «митталовцев». Российские чиновники и парламентарии заговорили о «признаках русофобии» и нежелании «пускать Россию на мировые рынки». А в родной для Миттала Индии стенания по поводу ксенофобии европейцев, препятствующих «цветному» выходу из субконтинента получить контрольный пакет крупнейшей сталелитейной компании Европы, сменились рассуждениями «о высоком интеллектуальном потенциале представителей индийского сообщества».

Между тем европейскую «невесту» интересует не столько цвет кожи «жениха», сколько размер его кошелька. Ведь оба претендента на Arcelor — уроженцы наиболее динамично развивающихся на сегодняшний день стран.

Как теперь отреагируют в Индии и, главное, в России, если Мордашов согласится на новую оферту Arcelor и выкупит 100% этой компании? Для этого, правда, главе «Северстали» потребуется не менее \$20 млрд «живых» денег. Часть мог бы предоставить обладающий немалым запасом наличности Роман Абрамович. Но за такую услугу кредитор, уже владеющий крупным пакетом «Евразхолдинга», вправе потребовать акции превращающейся в глобального лидера «Северстали». И, стало быть, на международной экспансии Мордашова будет зарабатывать Абрамович, а не давние деловые партнеры череповецкого миллиардера — влиятельные питерские бизнесмены Юрий Ковальчук и Геннадий Тимченко, уже не первый год претендующие на ныне принадлежащий губернатору Чукотки титул главного «казначей» Кремля.

Так что история с Arcelor оказывается тестом на цивилизованность не столько для Европы, сколько для России. Ведь элиты великих держав должны уметь поступаться клановыми интересами ради общенациональных. □

«Компания должна быть похожей на корабль. Если один трюм затопит, можно задрать люки, и судно будет держаться за счет других отсеков»

**СФ №23**/2006, стр. 24-27



«Автотор», как оказалось, неспроста диверсифицирует бизнес. Правительство хочет изменить условия работы в особой экономической зоне, а это грозит компании потерей контрактов на сборку автомобилей Hummer, Cadillac и BMW. **текст: павел куликов**

## Дальновидный «Автотор»

С 1996 года «Автотор» пользуется льготами особой экономической зоны, созданной в Калининградской области указом Бориса Ельцина. Компания свободна от уплаты НДС и таможенных пошлин, достигающих 35% от стоимости ввозимых комплектующих. Теперь же, по словам председателя совета директоров «Автотора» **Валерия Соколова**, правительство готовится изменить перечень сборочных операций, достаточных для получения льгот. Крупноузловой сборки машин для сохранения привилегий будет мало. Компании придется наладить полный технологический цикл сборки автомобилей, включая их испытания.

Менеджеры «Автотора» пока спокойно реагируют на новость. «Еще нет ни официальных заявлений, ни даже проекта документа, — говорит пресс-секретарь «Автотора» **Владимир Фошенко**. — А ведь предстоит вносить новые подзаконные акты в подписанный президентом закон». Сколько времени на это потребуется и произойдет ли это вообще, Фошенко сказать затрудняется. «Автотор» уже подвергался атаке властей, но в компании отразили ее, заявив, что производство без льгот будет убыточным. Возможно на «Автоторе» рассчитывают, что и нынешняя ситуация разрешится сама собой.

Впрочем, сейчас у компании немного шансов на послабления. В апреле 2006 года «Автотор» запустил линию по сборке китайских автомобилей Chery, а в будущем надеется построить завод, производящий 150 тыс. китайских машин в год. Их конечная стоимость такова, что калининградская компания переходит дорогу производителям отечественных машин. Не исключено, что идею лишить «Автотор» льгот пролоббировали именно они. По некоторым данным, с такой инициативой выступал, в частности, экс-президент группы СОК, член Совета федерации **Рустем Шиянов**.

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Основной бизнес ЗАО «Автотор» — крупноузловая сборка автомобилей BMW, Kia, Chevrolet и Hummer. В 2005 году с конвейеров завода сошли 16,5 тыс. машин. «Автотор» расположен в особой экономической зоне (ОЭЗ) Калининграда, а потому освобожден от уплаты НДС и таможенных сборов. Вместе с тем компания ищет любые способы заработать на льготных условиях ОЭЗ: выращивает пшеницу, налаживает сборку телевизоров, собирается производить крахмал. Недавно «Автотор» диверсифицировал и автомобильное направление: наладил сборку китайских машин Chery и заявил о строительстве завода, где собирается производить 150 тыс. таких автомобилей в год.



После отмены льгот «Автотор» распрощается с дорогими иномарками

### Выращивание пшеницы и сборка телевизоров вполне могут прийти на смену производству автомобилей бизнес-класса

Однако отмена льгот отразится меньше всего именно на сотрудничестве с Chery. Китайские партнеры «Автотора» отличаются гибкостью: они позволят компании значительно расширить перечень производственных операций и вписаться в жесткие требования государства. Более того, на новом заводе «Автотор» собирался оборудовать цеха сварки и покраски кузовов. Теоретически компания даже способна частично локализовать производство китайских автомобилей. Этот вариант предусматрива-

ет получение права беспошлинного ввоза комплектующих при локализации производства на 40%.

Партнеры из BMW и General Motors вряд ли доверят «Автотору» полный цикл производства своих машин. Их локализация также маловероятна. Сейчас в Калининграде собирают BMW только из деталей своего западного партнера. Выходит, что выращивание пшеницы и сборка телевизоров, которые сейчас старается наладить «Автотор», вполне могут прийти на смену производству автомобилей бизнес-класса. **СФ**



*Привилегия великих людей –  
взирать на всё с высоты*  
Джозеф Чемберлен



## НОВЫЙ КЛАСС «ПРЕМЬЕР»

Это уютная атмосфера полета на рейсах средней дальности.

Высокий уровень сервиса позволяет пассажирам почувствовать себя в небе так же комфортно, как у себя дома. В удобных кожаных креслах приятно работать и отдыхать. Регулируемые подголовник и поясничная подушка помогают расслабиться во время полета. Специально для удобства пассажиров расстояние между креслами увеличено до 96 см. А если Вас ждут срочные дела, то Вы всегда можете подключить свой ПК и продолжить работу на борту самолета. Новый класс «Премьер» – это новая концепция сервиса, основанная на индивидуальном обслуживании пассажира. Вы можете заказать блюда по русскому и европейскому меню, посмотреть новинки мирового кинематографа на персональном кинотеатре Digeplayer и прекрасно отдохнуть во время полета.

Класс «Премьер» – это полет на высоком уровне.

Реклама.



НАРОДНАЯ МАРКА 2005



Первая премия  
БРЭНД ГОДА/EFFIE 2005

Западные менеджеры, работающие в России, теперь будут обходиться своим компаниям дороже, поскольку жить в нашей стране недешево. По крайней мере, в Москве, которая оказалась самым дорогим мегаполисом мира. Российская столица впервые заняла лидирующую позицию в рейтинге стоимости жизни, составляемом Mercer Human Resource Consulting. Справедлива ли оценка Mercer?



**Рене Шлегель,**  
генеральный директор  
компании «Роберт Бош»:

— Большая часть расходов в Москве обусловлена чрезмерно высокими ценами на недвижимость. Они влияют на ритейлеров, рестораны, отели, а не только на сектор жилья. Более гибкий и прозрачный рынок недвижимости помог бы Москве спуститься на несколько строчек в этом рейтинге.

**Стивен Хаффнер,**  
партнер  
PricewaterhouseCoopers:

— Я не согласен с данным утверждением. Да, в Москве есть дорогие гостиницы и рестораны, но по моему опыту стоимость жизни здесь сопоставима с основными мировыми столицами. Гонолулу и Токио кажутся мне более дорогими. Наверное, результаты исследования искажаются из-за вы-

соких цен на то жилье, которое выбирают экспаты в Москве. За исключением цен на жилье, мои расходы сопоставимы с тем, что я тратил, когда жил в Хьюстоне, штате Техас.

**Олег Сафонов,**  
президент фондовой  
биржи РТС:

— Оценка кажется справедливой. И это важно не только для компаний, нанимающих зарубежных менеджеров. Расходы на персонал растут и у остальных. Причем зачастую ожидания работников по оплате, определяемые привычкой поддерживать определенный уровень потребления, не соответствуют пользе, которую они могут принести.

**Люк Джонс,**  
партнер компании «Антал  
интернешнл Лтд»:

— Мы смеемся, когда читаем такие вещи. Если честно, я уверен, что в таких рейтингах слишком много преувеличений. В Москве можно жить дешево, и это не значит спать на вокзале. Например, в рейтинг включается стоимость билета на метро в таких городах, как Токио, Осло, а Москва даже не берется в расчет. Считается, что никто на метро просто не поедет. То же с такси. Да, если заказывать такси через службу дорогого отеля, то доехать от Пушкинской площади до Красной будет стоить \$45. Но если ты знаешь хоть слово по-русски,

можно поймать машину за 300 руб. Или, например, в этом рейтинге написано, что CD в Москве стоит \$35, но любому человеку, прожившему здесь хотя бы неделю, понятно, что купить CD можно за 100 руб. в любом переходе. Я сам из Англии и могу вам сказать, что в Москве можно жить во много раз дороже, чем в Лондоне. Но никто так не живет. Все живут во много раз дешевле, чем в Лондоне, и живут при этом неплохо.

**Джон Шморгун,**  
региональный директор  
компании Dupone  
в Восточной Европе:

— Тот факт, что российская столица является одним из самых дорогих городов мира, для нас не секрет. Действительно, расходы на иностранных сотрудников достаточно высоки. Но в ситуации, когда интересы бизнеса требуют собой квалификации менеджера, а специалиста такого уровня трудно найти в России, компания идет на расходы. Выгода в долгосрочной перспективе, как правило, значительно превышает затраты.

**Майкл Кравченко,**  
директор по развитию  
бизнеса компании  
Blackwood:

— Такой статус российская столица получила в первую очередь за счет цен на недвижимость. Многие иностранные компании сами спровоцировали рост цен на столичное

жилье. Отправляя своих сотрудников в Россию, компании готовы были перестраховаться и заплатить вдвое больше. Требования к уровню жизни у экспатов гораздо выше, нежели у москвичей, особенно если за все платит компания. Поэтому вслед за недвижимостью возросли ставки как на услуги, так и на товары в районах, наиболее населенных иностранцами, в первую очередь в пределах Третьего транспортного кольца.

**Дмитрий Игнатъев,**  
генеральный директор  
ЗАО СК «Цюрих-Русь»:

— Даже приглашая специалистов нашей головной компании на короткий промежуток времени, мы ощущаем, насколько «тяжелее» становится финансовая составляющая такого мероприятия. В Москве уже практически невозможно поселить гостей дешевле \$550–650 в сутки, в то время как в Цюрихе я легко найду хорошее размещение за \$300–400. А менеджер, приехавший в Москву на длительный срок, столкнется с умопомрачительной стоимостью аренды жилья, обучения детей, качественной медицины. Разумеется, Москва разная для разных категорий ее жителей и гостей, но для представителей зарубежного бизнеса она очень дорога. **СФ**

Вы можете ответить на этот вопрос на сайте СФ [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)



# ВАШ БИЗНЕС В ОПАСНОСТИ!



**BSA**™  
BUSINESS SOFTWARE ALLIANCE

ПРОЕКТ ПИСЬМА

К Вам обращается ассоциация BSA, защищающая авторские права производителей программного обеспечения на территории Российской Федерации. По данным IDC, сегодня 83% используемого в России программного обеспечения – нелегальное.

В BSA поступила информация о возможном использовании в деятельности Вашей организации нелегального программного обеспечения, авторские права на которое принадлежат компаниям-членам BSA.

С уважением, [www.bsa.org/russia](http://www.bsa.org/russia)

**Be Licensed  
& Legal**





# частная практика

ЭКСПАНСИЯ

амбиции → с20  
стратегия → с24  
своя игра → с28

ВРЕМЕНА, КОГДА ТЕХНИКА APPLE ВСЕРЬЕЗ ВОСПРИНИМАЛАСЬ В РОССИИ ТОЛЬКО УЗКИМ КРУГОМ ПРОФЕССИОНАЛОВ, УХОДЯТ В ПРОШЛОЕ. СПРОС НА ПЛЕЙЕРЫ IPOD ДАЕТ КОМПАНИИ ВОЗМОЖНОСТЬ В БУКВАЛЬНОМ СМЫСЛЕ ПРИЙТИ В КАЖДЫЙ ДОМ.

## Яблочная революция

ТЕКСТ:

антон бурсак

ФОТО:

виктория ильинская

Лето 2004 года, Москва, салон цифровой техники на Тверской. «Я ищу плеер iPod. Можно его посмотреть?» — обращаюсь к продавцу, одновременно пытаюсь разглядеть объект поиска за мутным стеклом витрины. Продукция Apple расположена в ее нижней части — практически на уровне пола. И судя по тому, как долго персонал не может найти ключи, повышенным спросом явно не пользуется.

Лето 2006-го. Там же. Едва заметив мой интерес к mp3-плеерам, продавец сам предлагает мне взглянуть на iPod. На сей раз техника в центре торгового зала — и окружена вниманием шумной группы подростков, обсуждающих цвета моделей.

Рост популярности продукции Apple в России стал неожиданностью для всех: мелких торговцев, крупных ритейлеров и даже Apple IMC Russia — маркетинговой компании, представляющей здесь интересы американского производителя. Какое-то время ряд моделей iPod были в дефиците. Желаящим их приобрести порой приходилось ждать месяцами: прежняя сбытовая система Apple была настроена на ограниченный интерес покупателей и, естественно, сбила при ажиотаже.

Реакция на увеличение спроса последовала только в конце прошлого года. В ноябре в столичном ТЦ «Атриум» открылся

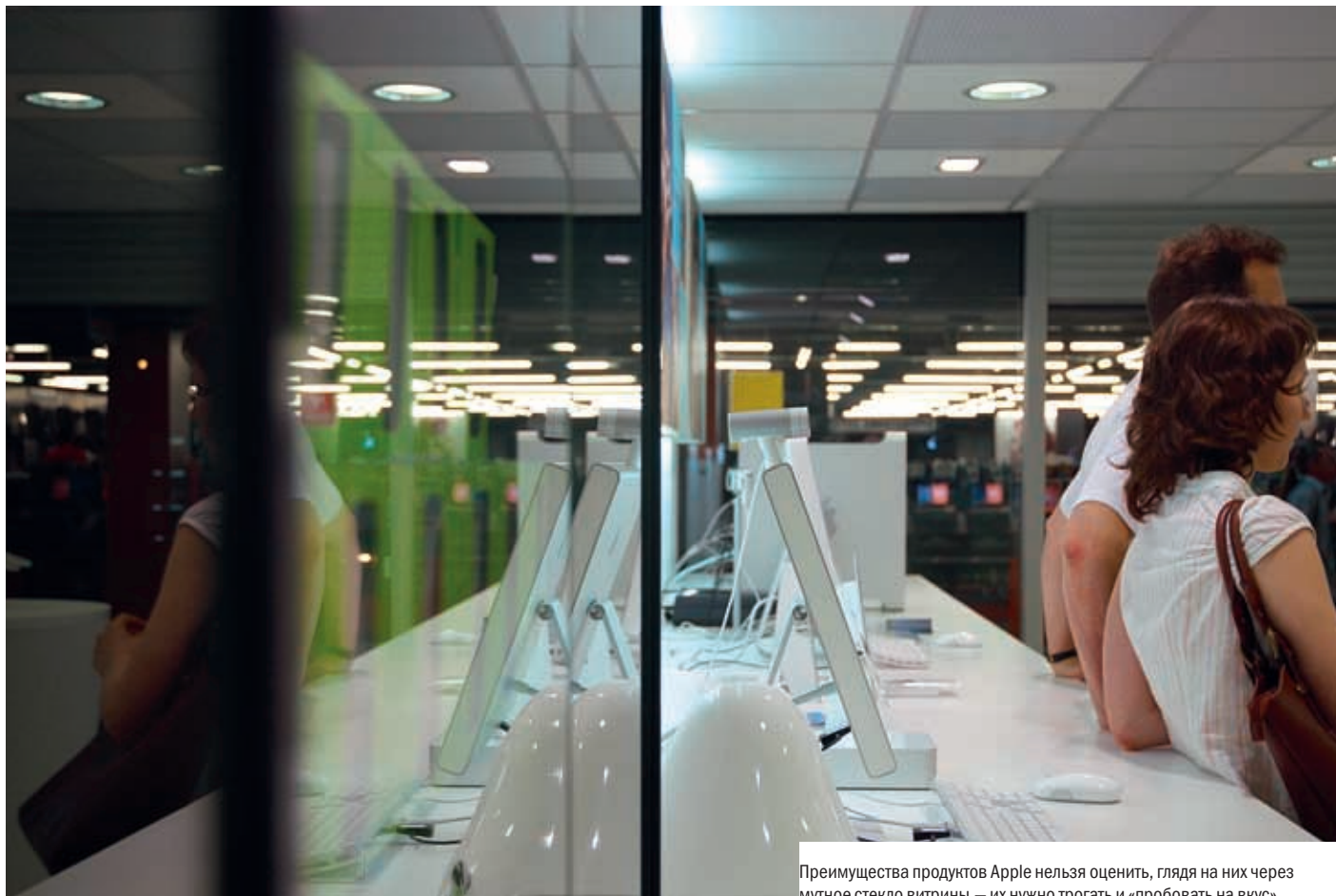
первый Apple-центр, а на днях еще один — в ТК «Горбушкин двор». На сегодняшний день работают 25 фирменных секций Apple в московских магазинах, торгующих электроникой. В результате за последнее полугодие продажи iPod в России составили 105 тыс. устройств, что почти в два с половиной раза больше, чем за 2005 год в целом.

### Неизвестная территория

ЕСЛИ БЫ ПАРУ ЛЕТ НАЗАД кто-нибудь попросил руководство Apple поделиться планами в отношении России, оно, вероятно, не нашло бы, что ответить. По выражению генерального директора Apple IMC Russia **Евгения Бутмана**, в калифорнийской штаб-квартире производителя о существовании местного рынка просто «не знали».

Apple крайне осторожно относится к расширению своего присутствия в раз-

с15



Преимущества продуктов Apple нельзя оценить, глядя на них через мутное стекло витрины, — их нужно трогать и «пробовать на вкус»

## На какое-то время часть моделей iPod оказалась в дефиците: прежняя сбытовая система Apple была настроена на ограниченный интерес покупателей и, естественно, сбоила при ажиотаже

ных странах. На новой территории компания сначала заключает договор с местным партнером и лишь впоследствии — при условии заметного роста бизнеса — открывает в стране собственное представительство.

Официально российскую границу техника Apple пересекла еще в начале 1990-х. Но долгое время продажи были ничтожны — до нескольких тысяч штук в год. Компьютеры Apple приобретали в основном компании, связанные с издательским бизнесом и полиграфией. Для среднестатистического российского пользователя электроника Apple ассоциировалась с чем-то сложным, сугубо профессиональным и очень дорогим. Это, в частности, объясняет, почему Apple IMC Russia почти

не вкладывалась в рекламу: какой смысл рекламировать продукт, если круг его потребителей заведомо узок?

Сходное восприятие техники Apple было и у западного потребителя — до тех пор, пока в 2001 году на рынке не появился iPod. Поначалу Apple пыталась при помощи новинки переманить пользователей Windows на свою платформу («Хотите iPod — купите Macintosh»). Но план провалился. Тогда Apple выпустила iPod и iTunes (проигрыватель аудиофайлов и в то же время приложение для работы с плейером на компьютере) для Windows. После этого продажи iPod пошли куда более успешно. Если в 2002 году они исчислялись 700 тыс. аппаратов, то к 2006-му в мире насчитывалось уже свыше 40 млн

iPod разных поколений и моделей. В результате компания получила контроль над двумя третями американского рынка mp3-плейеров.

iPod сметали с полок магазинов в Токио, Лондоне, Париже и Берлине. Но в Москве были слышны лишь отголоски мирового бума.

### Звонок из России

ПЕРВОЕ СВИДЕТЕЛЬСТВО ТОГО, что российские дела Apple уже не так безнадежны, появилось в середине 2005 года. Тогда на связь с легендарным основателем Apple **Стивом Джобсом** пытался выйти совладелец «Евросети» **Евгений Чичваркин**. iPod не пользовался большой популярностью в салонах этой сети. Но Чичваркин чувствовал, что при правильной организации сбыта можно сделать mp3-плейеры Apple настоящим хитом в России.

«Я предложил проект по открытию фирменных магазинов Apple, — рассказывает Евгений Чичваркин, — но ни Джобс, ни кто-либо из его подчиненных мне так и не ответили». Впрочем, из инициатив



Чичваркина в Калифорнии могли сделать определенные выводы.

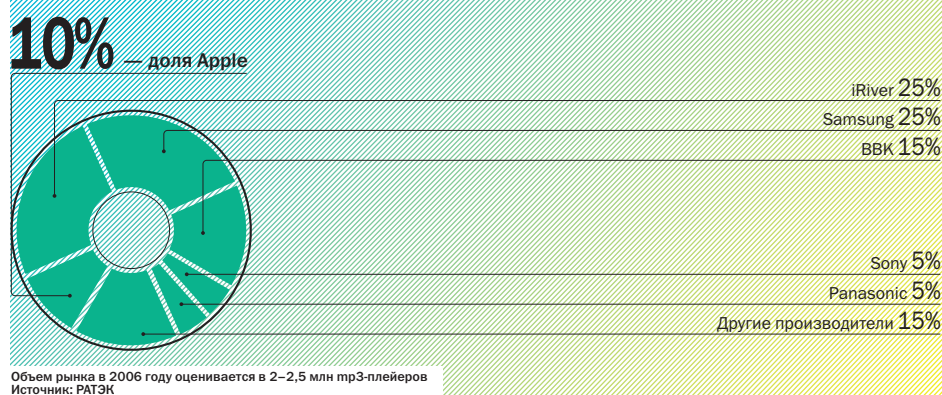
Возможно, это простое совпадение, но вскоре после обращения российского бизнесмена план продаж Apple IMC Russia был резко повышен — примерно в пять раз. А в следующем году совместно с европейской штаб-квартирой Apple руководство компании разработало план развития розницы, получивший название Think Russia. Ключевым его направлением стало открытие фирменных магазинов Apple — Apple-центров, а также уголков Apple (Apple-corner) в уже существующих сетях, торгующих электроникой.

### iPod против «комбайнов»

РАЗВИТИЕ РИТЕЙЛА РЕШИЛИ поставить на широкую ногу. Так, дизайн российских магазинов разрабатывается в архитектурном бюро Apple в Великобритании. Проект, описывающий, как должно выглядеть помещение, учитывает даже такие мелочи, как особенность материала витрин, расстановка столов и стульев.

Собственные торговые точки необходимы компании в первую очередь для популяризации своих продуктов. Большинство российских потребителей имеют достаточно смутные представления о возможностях техники Apple — как уже говорилось, считая ее дорогим чудачеством инженеров и дизайнеров. «В качестве эксперимента мы ставили iPod на полки, — рассказывает управляющий партнер компании Division Павел Караулов. — Результаты не впечатлили: потребителю незачем платить несколько

### Структура российского рынка mp3-плееров



Если бы пару лет назад кто-нибудь попросил руководство Apple поделиться планами в отношении России, оно, вероятно, не нашло бы что ответить

сотен долларов за mp3-плеер, когда можно слушать музыку с помощью сотового телефона». В компании Samsung также делают ставку на устройства, объединяющие в одном корпусе несколько базовых функций. «Вместо обычных mp3-плееров появляются и становятся все более востребованными целые портативные медиацентры, позволяющие не только слушать mp3-музыку и радио, но и просматривать видеоклипы или даже фильмы, — поясняет руководитель департамента мар-

кетинга российского Samsung Сергей Певнев. — Подобное устройство может также работать как фотоаппарат и электронный фотоальбом».

Однако, по убеждению Евгения Бутмана, можно говорить, что iPod проигрывает по сравнению с многофункциональными устройствами, только если забыть о качестве звука и удобстве интерфейса mp3-плеера от Apple. «Важно продемонстрировать эти свойства прямо в торговом зале, — поясняет Бутман. — Но для

**МЕДИА-МЕНЕДЖЕРЫ РОССИИ, ОБЪЕДИНЯЙТЕСЬ!**

**VI Национальная премия «Медиа-Менеджер России – 2006»**  
**6 июля 2006 года**  
Новая летняя площадка ресторана «Белладжио», Москва, ул. Мосфильмовская, д. 8  
Торжественная церемония награждения лауреатов

**ОРГАНИЗАТОРЫ**  
ИТАСМИ, МедиаХАУС

**ПРИ ПОДДЕРЖКЕ**  
ГИПП, АРПП, АНРИ, НАТ, АКАР, РАСО, WAM

**ПАРТНЕРЫ**  
Белладжио

**ОФИЦИАЛЬНЫЙ СПОНСОР ЦЕРЕМОНИИ**  
ООО ФИЛМН МОРИС

**СПОНСОРЫ**  
ЛУДИН, ЮНИС

**МЕДИАПАРТНЕР**  
News Outlook

**ОФИЦИАЛЬНЫЙ ПЕРЕВОЗЧИК ПРЕМИИ**  
АЭРОФЛОТ

**ТЕХНИЧЕСКАЯ ПОДДЕРЖКА**  
VITRINA.A, identer.

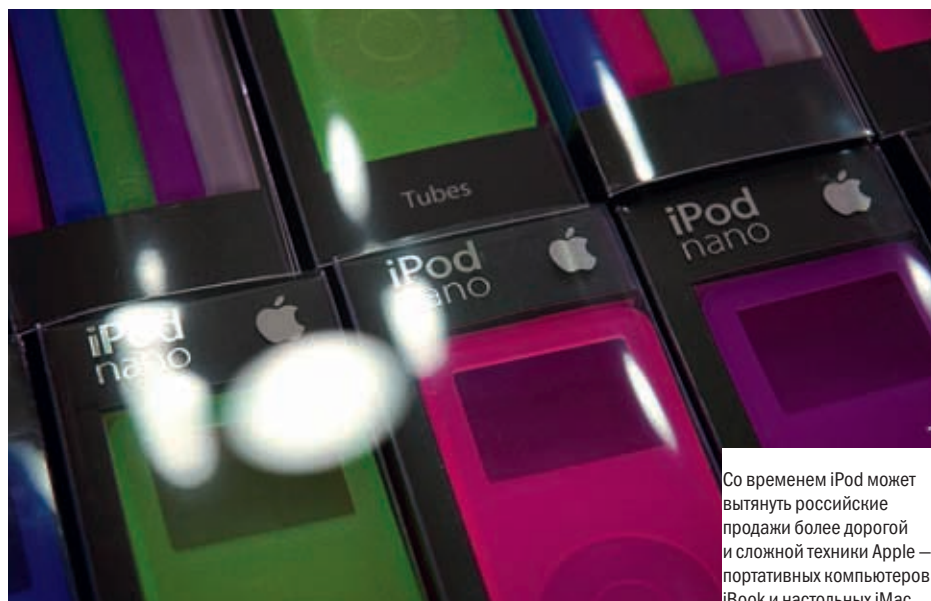
**ФИТОСПОНСОР**  
[Логотип]

**ПРИНТ-ПАРТНЕР**  
[Логотип]

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ИНФОРМАЦИОННЫЙ ПАРТНЕР**  
Секрет фирмы

**ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ**  
Rambler, НИСКОЛЬСКАЯ ПРАВДА, ЭКСПЕРТ, ПРАЙМ-ТАСС, [Логотип]

ОРГКОМИТЕТ ПРЕМИИ: Тел./факс: (495) 500-00-26/27 e-mail: mm@medianews.ru WWW.MEDIA-MANAGER.RU



Со временем iPod может вытянуть российские продажи более дорогой и сложной техники Apple — портативных компьютеров iBook и настольных iMac

## Большинство российских потребителей имеют достаточно смутные представления о возможностях техники Apple, считая ее дорогим чудачеством инженеров и дизайнеров

этого товар не должен лежать под стеклом на витрине».

Впрочем, в конечном счете магнитом для потребителя должен стать дизайн, которому Apple уделяет большое внимание. Стив Джобс в свое время, отвечая на вопрос о популярности MacOS X, даже сказал: «Мы сделали кнопочки на экране такими хорошенькими, что вам захочется лизнуть их».

### Перемены на восточном фронте

ОТКРЫТИЕ ДВУХ ПЕРВЫХ Apple-центров в Москве в Apple IMC Russia считают предлюдий к масштабному наступлению. По планам компании, до конца 2007 года должны быть открыты 75 фирменных салонов и секций в крупнейших городах России.

«В Великобритании перед местным офисом Apple стоит задача довести долю iPod на национальном рынке mp3-плееров до 50%, — рассказывает Евгений Бутман. — И хотя нам о таких показателях говорить рано, нельзя не признать: потенциал iPod на российском рынке огромен».

Широкое распространение iPod вызывает интерес к другим продуктовым линейкам Apple, считает **Алексей Машков**,

менеджер, курирующий направление компьютерной техники в сети «М.Видео». Это означает, что со временем iPod может вытянуть продажи более дорогой и сложной техники Apple: ноутбуков iBook и настольных компьютеров iMac. В России они пока выглядят не очень впечатляюще — 11 тыс. единиц продукции в 2005 году. По итогам этого года сбыт планируется удвоить, причем по-прежнему обходясь без вложений в рекламу. Не вполне ясно, однако, как в таком случае Apple удастся конкурировать с компаниями вроде Samsung, активно вкладывающимися в рекламу.

Поиск ответа на этот вопрос не особенно беспокоит Apple IMC Russia. Там уверены, что iPod и другие продукты компании продают себя сами. «Прошлогодняя рекламная кампания Samsung, популяризирующая в России mp3-плееры, нам очень помогла, — иронизирует Евгений Бутман. — В итоге многие люди решили купить такой плеер. Остался лишь вопрос выбора марки. И главное, чтобы люди знали об Apple».

### Яблоки на снегу

НЕОЦЕНИМУЮ ПОМОЩЬ в продвижении марки Apple компании готовы оказать

#### ДОСЬЕ

APPLE IMC RUSSIA создана в 1996 году как независимая маркетинговая компания, отвечающая за маркетинг и продажи продукции Apple на территории России на эксклюзивной основе. Входит в состав холдинга DPI. Компания DPI образована в 1995 году как дистрибутор высокотехнологичного компьютерного оборудования, главным образом в сфере издательских технологий. В структуру DPI также входят Silicon Information Technologies (национальный дистрибутор компании Silicon Graphics на территории России и стран СНГ) и DPI Computers (занимается реализацией проектов в сфере ИТ). Кроме того, в состав холдинга входят компании Apostrof Print, PrintHouse и FlexoHouse, являющиеся поставщиками полиграфического оборудования и осуществляющие системную интеграцию в этой области. Большая часть акций DPI принадлежит частным лицам и топ-менеджменту компании, в том числе главе холдинга Евгению Бутману.

#### НОУ-ХАУ

##### Компания Apple IMC Russia:

- хочет открыть более 70 фирменных салонов в крупных городах России;
- вкладывает минимум денег в рекламу и маркетинг, делая ставку на особый имидж продукта и организацию фирменных секций в рознице;
- рассчитывает на то, что продажи iPod потянут за собой персональные компьютеры и ноутбуки.

#### РЫНОК

НАЧАЛО АКТИВНОГО РОСТА ПРОДАЖ mp3-плееров в России пришлось на 2001–2002 годы. Изначально лидерами продаж были плееры, проигрывающие компакт-диски с музыкой в формате mp3. Постепенно они вытеснялись более удобными в использовании и обладающими намного более широким набором функций устройствами на базе flash-памяти и жестких дисков (HDD). Так, в 2004 году продажи flash- и HDD-плееров в России составили, по оценкам дистрибуторской компании Alion, более 150 тыс. штук. В 2005 году объем их продаж вырос в 2,5 раза. Ожидается, что в 2006 году будет продано 2,5–3 млн mp3-плееров, и из них только треть составят cd-mp3-устройства. На рынке присутствуют как фирмы, специализирующиеся исключительно на портативных устройствах (iRiver), так и крупнейшие мировые производители компьютеров и электроники (Samsung, Sony и Panasonic). Одной из ключевых особенностей этого сегмента его участники называют отсутствие явного лидера и наличие большого числа производителей, продукция которых почти не различается по функционалу и цене.



«Стив Джобс говорит так: Apple производит изделия, которые хочется лизнуть. Это мониторы, системные блоки, ноутбуки, плееры, в которых нет ничего от машины, от чуждых человеку металла и микросхем»

отечественные торговцы электроникой. Некоторые из них, в частности «М.Видео» и «Белый ветер», взяли за правило отводить iPod лучшие места на своих полках и организовывать отдельные стеллажи с необходимыми аксессуарами и прочими атрибутами.

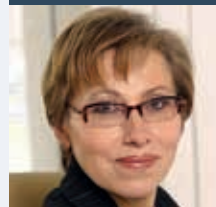
«У нас плееры iPod являются абсолютным лидером продаж в своей товарной категории», — отмечает директор по маркетингу сети «Белый ветер — Цифровой Максим Захир. По его словам, в начале 2005 года iPod занимал лишь четвертое место в списке самых популярных mp3-плееров сети с долей 8,5%. Но год спустя доля увеличилась до 41,2% (в натуральном выражении от общего объема продаж устройств). Завидную динамику в сети «Белый ветер» демонстрируют и продажи ноутбуков Apple. Так, по итогам первого полугодия 2006 года по сравнению с аналогичным периодом прошлого они выросли в девять раз.

Впервые у Apple появился реальный шанс утвердиться на российском рынке. Конечно, на нишу дорогой имиджевой электроники вместе с корпорацией Стива Джобса претендует немало компаний, начиная с Sony с ее ноутбуками Vaio и заканчивая Samsung и iRiver на рынке mp3-плееров. Однако даже в России, где позиции этих производителей чрезвычайно сильны, Apple может оказаться слишком крепким орешком для конкурентов.

«Многие проявляют активность на этом поле, но пока без особых успехов», — отмечает Татьяна Москалева, представитель сети салонов Dixis. Тому есть простое объяснение, считает она: ниша, которую занимает Apple, — плод многолетней работы компании. За это время ее продукция успела стать культовой, «в своем роде олицетворением стиля и оригинального имиджа». Пускай запоздалое, но признание этого факта отечественным потребителем вынуждает менеджмент Apple пересматривать место России в своих глобальных планах. **СФ**

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Можно, пользуясь растущей популярностью iPod, популяризировать марку Apple»



Ирина ГАНДЗЮК,  
генеральный директор  
компании  
«Аудит — новые технологии»

— ДЛЯ КРУПНОЙ КОМПАНИИ, которая долгое время занималась только созданием компьютерной техники, заняться производством и продвижением mp3-плееров — серьезный шаг. Дело в том, что mp3-плеер рассчитан прежде всего на молодежь. Это особая аудитория, со своей спецификой и предпочтениями. А вот с покупателями основной продукции компании все гораздо сложнее.

Истории противостояния компьютеров системы Macintosh и PC много лет. И если в США эти системы разделили рынок примерно поровну, то в Европе, и тем более в России, ситуация совсем иная. У нас считается, что Macintosh — это профессиональная техника. Этим и была обусловлена стратегия DPI — продавать в России дорогие машины для профессионалов. Но в последнее время корпорация Apple поменяла свою стратегию, ее лозунг Think different уже не кажется настолько актуальным — в компьютеры Macintosh стали устанавливать процессоры Intel, даже появилась модификация Windows для Macintosh.

Несомненно, корпорация Apple хочет привлечь в ряды своих приверженцев тех, кто до этого предпочитал PC. Тут, конечно, возникает вопрос, не потеряет ли Apple, отказываясь от уникальности, своих давних почитателей — ведь если разница между Mac и PC стремительно исчезает, то почему бы и не попробовать PC? Но это риски корпорации Apple. Что же касается DPI, то здесь мне видится два варианта развития, причем оба вытекают из особенностей iPod.

Первый — это продолжать продвигать компьютеры по-старому, а для iPod и iTunes разработать отдельную стратегию, предназначенную для широкого пользователя. И тут есть определенные плюсы: ведь компьютер и плеер — два принципиально разных товара, и продавать их можно по-разному. Это позволит, не отпугнув старых клиентов, успешно продавать новую продукцию. Да и не все производители компьютеров делают такие товары, и многие пользователи этих плееров мало что знают и про Apple, и про Mac.

Другой вариант — пользуясь растущей популярностью iPod, популяризировать марку Apple. Ведь огромный спрос на iPod в разных странах обусловлен его уникальным программным обеспечением, функциональностью и оригинальным дизайном — а все эти качества также присущи и Mac. Но, выбирая эту стратегию, DPI принимает на себя те же риски, что и Apple.



ФИЛИПП ДЕЛЬПАЛЬ родился в ноябре 1972 года. Окончил Высшую школу телекоммуникаций, где специализировался на изучении экономики. До прихода в Societe General работал в Европейском центре ядерных исследований в Женеве и гонконгском филиале банка Indosuez.

Свою карьеру в Societe General Дельпаль начал в 1996 году. Будучи сотрудником генеральной инспекции группы, руководил аудиторскими проверками в подразделениях Societe General во Франции, Германии, Великобритании и Чехии. Кроме того, Филипп Дельпаль курировал проекты по приобретению Societe General ряда финансовых компаний в различных странах.

В марте 2005 года Филипп Дельпаль был назначен генеральным директором компании «Русфинанс», а с июля 2005-го возглавляет совет директоров Русфинанс-банка.



# Французская группа Societe Generale — один из самых агрессивных игроков на нашем финансовом рынке.

В авангарде экспансии — принадлежащая группе компания «Русфинанс», которая, обещает ее гендиректор Филипп Дельпаль, станет лидером национального рынка розничного кредитования.

текст:  
александр бирман

фото:  
дина щедринская

## Societe Generale готова вкладывать в Россию значительные средства

«К 2008-му мы хотим войти в тройку лидеров» **«Секрет фирмы»:** В начале июня было объявлено о том, что главный акционер Русфинанс-банка группа Societe Generale приобретает 10% акций Росбанка. Между тем этот банк, как и «Русфинанс», активно занимается розничным кредитованием. Каким образом вы собираетесь взаимодействовать с конкурентом, ставшим одновременно и партнером? Возможно ли, например, погашение кредитов, выданных «Русфинансом», через сеть Росбанка?

**Филипп Дельпаль:** Пока этот вопрос рано обсуждать. Могут только сказать, что у нас на сегодняшний день привилегированное отношение к этой банковской группе. Сейчас проводится due dilligence Росбанка, чтобы понять, воспользуется ли Societe Generale опционом и увеличит ли свою долю до 20%.

Как бы то ни было, сделка с Росбанком означает, что группа Societe Generale считает Россию стратегически важным для себя рынком и готова вкладывать в нее значительные средства.

**СФ:** А как эти намерения основного акционера отражаются на деятельности «Русфинанса»?

**ФД:** Наша основная цель — к началу 2008-го войти в тройку лидеров по тем продуктам, на которых мы специализируемся. Это автокредитование, кредитование в точках продаж и дистанционное нецелевое кредитование наличными.

Мы не занимаемся ипотекой, мы не намерены конкурировать, например, со Сбербанком. Потому что он продает кредиты в банковских отделениях. А мы — у автодилеров или в розничных сетях. Это абсолютно другая технология.

Кроме того, для получения кредита наличными клиент просто обращается в наш call-центр или присылает заявление по

почте. После принятия положительного решения о кредите деньги поступают на его банковский счет.

**СФ:** А почему «Русфинанс» не занимается ипотекой?

**ФД:** Стратегически выгоднее иметь специализированные «дочки». Так как у них и ИТ-инструменты, и система управления рисками, и персонал ориентированы на продажу какого-то одного финансового продукта. Поэтому Societe Generale стремится специализировать свои компании и диверсифицировать бизнес. Банк Сосьете Женераль Восток работает в формате универсального банка, «Русфинанс» занимает нишу потребительского кредитования, «Дельтакредит» — один из ведущих ипотечных банков, также есть «АЛД-Аутомотив», который специализируется на операционном лизинге автотранспорта, и начинается проект страхового бизнеса «Сожекап». Таким образом, Societe Generale в России предлагает широкий спектр розничных и специализированных финансовых услуг.

**СФ:** Кого же в таком случае считает своим конкурентом «Русфинанс»?

**ФД:** Дистанционные продажи кредитов никто, кроме нас, не делает. В автокредитовании ни один из банков не занимает 10% рынка. Хотя многие интересуются именно этим видом кредитования. В частности, тот же Росбанк очень активно выдает автокредиты.

А по кредитам в точках продаж лидером на сегодняшний день, безусловно, является «Русский стандарт». Это большой успех команды менеджмента банка за семилетний период.

**«92% нашего бизнеса приходится на регионы»**

**СФ:** Вы говорите, что автокредитование очень популярно среди российских банков. Но есть и иная точка зрения. Многие банкиры считают, что в России этот вид кредито-



#### НОУ-ХАУ

#### Компания «Русфинанс»:

- сосредоточилась на розничных финансовых продуктах, дистрибуция которых не требует собственной разветвленной филиальной сети;
- покупает небольшие банки, специализирующиеся главным образом на выдаче автокредитов в регионах;
- активно использует возможности «Почты России» для обслуживания уже выданных кредитов. Первой в России начала выдавать дистанционные кредиты наличными;
- рефинансирует свой кредитный портфель, значительная часть которого номинирована в рублях, с помощью выпуска рублевых облигаций.

**МЫ НЕ ЗАНИМАЕМСЯ ИПОТЕКОЙ, МЫ НЕ НАМЕРЕНЫ КОНКУРИРОВАТЬ, НАПРИМЕР, СО СБЕРБАНКОМ. Потому что он продает кредиты в банковских отделениях, а мы — у автодилеров или в розничных сетях. Это абсолютно другая технология”**

вания сопряжен со значительными рисками. В частности, Дельтабанк, который, как известно, принадлежит General Electric Consumer Finance (GECF), принципиально не занимается автокредитованием. Хотя в других странах GECF весьма активен в этом сегменте.

**ФД:** Конечно, автокредитование — это рискованный вид бизнеса. Но у нас есть уже две команды специалистов, которые преуспели в работе с такими финансовыми продуктами. В начале 2005-го мы купили самарский Промэк-банк (впоследствии переименован в Русфинанс-банк), занимавшийся главным образом автокредитованием. А в этом году к нам присоединилась команда Столичного кредитного товарищества (СКТ), которая также уделяет значительное внимание автокредитованию.

На сегодняшний день на автокредиты приходится до 60% нашего кредитного портфеля.

**СФ:** Недавно было объявлено, что Toyota Motor подала в ЦБ документы на регистрацию Toyota Kreditbank, который займется розничным автокредитованием и финансированием дилеров. Соответствующие планы по созданию в России экзотических банков вынашивают также Volkswagen и General Motors. Вы считаете их своими конкурентами?

**ФД:** Все зависит от того, какую они выберут стратегию. Если они согласятся передать выдачу и обслуживание своих креди-

тов на аутсорсинг, мы готовы предоставить свои услуги. Если же они решат делать все сами, то мы будем конкурентами.

**СФ:** И это создаст угрозу поглощению в жизнь ваших амбициозных планов...

**ФД:** Рынку нужны профессиональные игроки, которые модернизируют существующие подходы. Они помогут лучше структурировать рынок.

**СФ:** А в укреплении рубля и возможном в связи с этим снижением реальных доходов среднего класса, которые, как правило, привязаны к доллару, вы видите для себя какие-то риски?

**ФД:** Нет. Этот для нас тоже хорошая новость. У нас 95% кредитов выдается в рублях.

**СФ:** Даже на покупку автомобилей?

**ФД:** 92% нашего бизнеса приходится на регионы. При этом 80% машин, покупку которых мы финансируем, — это машины российского производства: ВАЗ, ГАЗ, «Иж». В России также активно продаются иномарки, спрос на которые двигает рынок автокредитования. Но если смотреть по всей стране, то объемы продаж российских автомобилей значительно выше.

**СФ:** Насколько я понимаю, вы активно сотрудничаете с группой СОК, прежним владельцем Промэк-банка и активным игроком на российском автомобильном рынке. Проблемы, возникшие у группы СОК в связи со сменой собственника на прежде сотрудничавшем с ней АвтоВАЗе, как-то отразились на вашем бизнесе?

**ФД:** Нет. Поскольку мы строим отношения с дилерами, а не с производителями.

**«Работать с почтой гораздо проще, чем развивать собственную сеть»**

**СФ:** Коль скоро основная доля выданных Русфинанс-банком кредитов приходится на регионы, не затрудня-



ет ли их обслуживание отсутствие полноценной филиальной сети?

**ФД:** Во-первых, мы уже присутствуем в 53 областях, развивая формат кредитно-кассовых офисов. Но на сегодняшний день большинство наших клиентов оплачивают свои кредиты в почтовых отделениях, которые находятся во всех городах. И нам очень приятно работать с «Почтой России». Это намного проще, чем развивать свою собственную сеть.

**СФ:** Но почта берет комиссию за свои услуги, что увеличивает стоимость обслуживания кредита для клиента.

**ФД:** Мы договорились о том, чтобы для наших клиентов комиссия была не слишком высокой. Но, с другой стороны, благодаря посредничеству почты, заемщик избавлен от необходимости продлевать большой путь, чтобы внести платеж по кредиту.

**СФ:** Существует точка зрения, согласно которой в скором времени практика выдачи банками кредитов непосредственно в торговых сетях и автосалонах отомрет. И на смену ей придут кредитные продукты private label, выдаваемые от имени самих ритейлеров. Вы готовы к такому повороту?

**ФД:** Да, я абсолютно разделяю эту точку зрения. За private label будущее. Мы начали работать в этом направлении. Ведем переговоры, хотя каких-то конкретных договоренностей пока не достигнуто. Поэтому не могу сказать, когда мы выпустим соответствующие продукты.

**«Покупка Промэк-банка существенно изменила масштаб „Русфинанса“»**

**СФ:** Вы достаточно оперативно провели ребрендинг Промэк-банка. Следует ли ожидать, что по тому же пути последует и СКТ?

**ФД:** Да, мы хотим иметь единую марку, единую сеть. Поэтому СКТ тоже станет Русфинанс-банком.

**СФ:** «Русфинанс» начинался как совместный проект Societe Generale и Baring Vostok Capital Partners (BVCP). С чем была связана продажа последним своей доли?

**ФД:** Мы решили стартовать вместе с BVCP. На этапе становления компании они должны были привнести свой опыт, свое знание России. При этом уже тогда предполагалось, что когда проект станет «взрослым», Societe Generale выкупит 100%. У нас

**ЗА PRIVATE LABEL БУДУЩЕЕ. МЫ НАЧАЛИ РАБОТАТЬ В ЭТОМ НАПРАВЛЕНИИ.** Ведем переговоры, хотя каких-то конкретных договоренностей пока не достигнуто”

#### ДОСЬЕ

ФИНАНСОВАЯ КОМПАНИЯ «РУСФИНАНС» была создана в августе 2004-го. Ее учредителями стали французская банковская группа Societe Generale и фонд прямых инвестиций Baring Vostok Capital Partners. Прообразом «Русфинанса» была компания Franfinance — специализирующаяся на потребительском кредитовании «дочка» Societe Generale.

Показательно, что появление «Русфинанса» совпало по времени с объявлением о выходе на российский рынок конкурентов Franfinance — Cetelem, входящей в группу BNP Paribas, договорившейся о приобретении 50% банка «Русский стандарт» (спустя полгода сделка была расторгнута), и General Electric Consumer Finance, купившей Дельта-банк.

В июле 2005-го Societe Generale завершила сделку по приобретению у самарской группы СОК Промэк-банка, который впоследствии был переименован в Русфинанс-банк. А в начале 2006-го активы «Русфинанса» пополнило ранее входившее в сферу интересов Александра Смоленского «Столичное кредитное товарищество».

К концу первого квартала 2006 года кредитный портфель «Русфинанса» превысил 7,5 млрд руб. Капитал компании — 3,5 млрд руб. Сеть продаж охватывает 53 российских региона. Штат «Русфинанса» — 4,4 тыс. человек.

был опцион, которым мы воспользовались после завершения сделки по приобретению Промэк-банка.

**СФ:** Иными словами, проект стал «взрослым» буквально через год после своего запуска?

**ФД:** Через год и пять месяцев. Покупка Промэк-банка существенно изменила масштаб нашего проекта.

**СФ:** А чем обусловлено недавнее решение о дебютном выпуске облигаций Русфинанс-банка? И каковы будут его параметры?

**ФД:** Бумаги будут выпускаться в два этапа. Общий объем эмиссии составит 3 млрд руб. На 50% он будет прогарантирован Societe Generale. Облигации позволят нам диверсифицировать источники рефинансирования и привлечь рубли. Потому что материнская компания предоставляет нам доллары или евро. Возможно также, что следующим шагом станет секьюритизация выданных нами кредитов. **СФ**



**СМОТРИ  
КАЖДУЮ  
НЕДЕЛЮ**

**КАК  
ПОСТРОИТЬ  
РЕСТОРАН?**

**ВСЕ ПРОСТО...**

**WWW.GQBAR.RU**

Новый онлайн-проект Аркадия Новикова



На правах рекламы.

НА ПУСТОМ РЫНКЕ ПЕТЕРБУРГСКАЯ КОМПАНИЯ ETALON-JENAVI —  
КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ БИЖУТЕРИИ.

ОДНАКО ЗАПАДНЫЕ ИГРОКИ СОБИРАЮТСЯ НАРУШИТЬ  
ВОСТОЧНОЕ СПОКОЙСТВИЕ ЕЕ РУКОВОДСТВА. текст: ольга касплер

# Искусственный отбор

На обратной стороне визитки президента и владельца компании Etalon-Jenavi **Евгения Протопопова** написано: «Свами Прем Саджив». Это имя, которое ему дали в Индии. Там же его научили не строить планов и не отдавать распоряжений.



Евгений Протопопов говорит, что никогда не страдает, не болеет и не устает — благодаря чему и построил успешный бизнес

Вместо «мы разработали», «сделали», «достигли» Евгений Протопопов говорит «франчайзинговый договор родился», «система премий самонастраивается», «изделия оказались конкурентоспособными». «Все происходит само по себе, а моя роль — увидеть будущее компании и раскрыть это видение другим», — считает Протопопов.

За 15 лет существования компании «сами по себе» произошли множество вещей. На двух петербургских заводах возникло единственное крупное в России производство бижутерии, выпускающее 500 тыс. изделий в месяц с оборотом \$20 млн — остальные российские производители как минимум в 10 раз меньше Etalon-Jenavi. «Бизнес растет, все в порядке», — говорит Евгений Протопопов.

Однако растет не только Etalon-Jenavi. В последние годы на российский рынок начали выходить крупные иностранные поставщики и ритейлеры: британские Accessorize и Diva, итальянская Colors & Beauty, американская Clairs. Рано или поздно Etalon-Jenavi придется искать, что противопоставить сильным брендам

## ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ ETALON-JENAVI основана в 1991 году. Ей принадлежит единственное в России крупное производство бижутерии, выпускающее 6 млн изделий в год. Оборот компании в 2005 году превысил \$20 млн. Доля Etalon-Jenavi на рынке оценивается в 3%. Большая часть продаж осуществляется через региональных дилеров, хотя компания владеет и собственной сетью из 23 розничных магазинов в Петербурге и Москве. Более 300 торговых точек в России и странах СНГ торгуют по франшизе. Контрольный пакет акций Etalon-Jenavi принадлежит семье президента компании Евгения Протопопова.

и большим маркетинговым бюджетам конкурентов.

Впрочем, Евгений Протопопов не видит причин менять свой восточный подход к бизнесу: «Мы не играем в конкуренцию: на рынке всегда можно найти свободное место и двигаться туда. Западные компании выходят на наш рынок — мы выходим на их».

На сайте компании в графе «целевые регионы» написано просто и лаконично — «весь мир». Евгений Протопопов уверен, что завоевать мир ему поможет то самое видение, с которым он прошел путь от мастера-надомника до владельца завода.

## Семейное дело

СВОЕ ПЕРВОЕ «КОЛЬЦО С РОЗОЧКОЙ» Евгений Протопопов сделал в 1980 году на заказ — собственными руками, вооружившись инструментами и советами приятеля-ювелира. Инженер по образованию, он уже тогда увидел, что бижутерия более перспективна, чем электроника, и начал изучать ювелирное дело вольнослушателем в Мухинском художественном училище.

В начале 1980-х Евгений, его жена Виктория и друзья семьи открыли домашнее производство бижутерии на кухне Протопоповых. Продавать украшения помогало сарафанное радио. К началу перестройки, когда бижутерию стали принимать магазины, Евгений Протопопов придумал свою технологию изготовления украшений из пластмассы: в детский набор для лепки он добавил флюоресцентную гуашь.

Протопопов вспоминает, как в 1987 году первая партия разошлась во Фрунзенском универсаме «на ура», 100 изделий на общую сумму в 1,5 тыс. руб. были проданы в первый же день. Успеху способствовал и пустой рынок: импорт чешской бижутерии прекратился, а наши заводы делали оборот на золоте. Конкурентами Протопоповых были такие же частные мастера.

В 1991 году была зарегистрирована компания Jenvi: название, придуманное шофером Евгения, было составлено из имен Протопоповых — Женя, Наташа, Вика. В 1993-м Jenvi арендовала 500 кв. м на заводе «Эталон», в советское время выпускавшем контрольно-измерительные приборы. И через несколько месяцев осталась единственным арендатором: все восемь малых предприятий, соседствовавших с Jenvi, разорились, и коммунальные службы грозили отключить электричество и воду.

## В последние годы на российский рынок начали выходить крупные иностранные поставщики и ритейлеры. Рано или поздно Etalon-Jenvi придется искать, что им противопоставить

Видение Евгения Протопопова сыграло решающую роль: «Я посмотрел на полуразрушенное здание и увидел бизнес, каким он может стать». Jenvi взяла на себя все долги по коммунальным платежам и через два года подала заявку на выкуп и приватизацию предприятия — 14 тыс. кв. м завода стали собственностью компании Etalon-Jenvi.

## Разделение огня

«ЧТОБЫ СОЗДАТЬ ЗДЕСЬ СРЕДУ, где каждый человек может идти к высшему через творчество, достаточно доверять сотрудникам и делиться с ними своим огнем», — говорит Евгений Протопопов. — От этого их огонь тоже разгорается».

Энтузиазм «зараженных огнем» Евгения Протопопова сотрудников и партнеров стал двигателем развития Etalon-Jenvi. Жена Виктория возглавила отдел дизайна, который создал 15 тыс. моделей, объединенных в тематические коллекции. Оставшиеся без клиентов после кризиса 1998 года сотрудники турфирмы, которую купила компания Протопопова, открыли в своем офисе у Гостиного двора первый розничный магазин Etalon-Jenvi. Подруга жены Татьяна Паршакова, некогда делавшая бижутерию на протопоповской кухне, стала руководителем московского филиала.

Инсайты партнеров и сейчас влияют на создание коллекций: в одну из последних входят браслеты для ног, выпускать которые Etalon-Jenvi стала по совету дилера

из Латвии. Советчиков у Протопопова немало: за несколько лет компания создала из его друзей и приятелей дилерскую сеть в большинстве крупных городов России. Кроме того, к 2006 году компания открыла 23 собственные точки под брендом Etalon-Jenvi в Петербурге и Москве, подболевшись к единственной крупной российской сети бижутерии Selena (15 магазинов в Москве и 30 в регионах).

Etalon-Jenvi до сих пор принадлежит Евгению Протопопову и его жене, а развивается только за счет собственной прибыли, да еще и умудряется скупать другие предприятия. В век аутсорсинга Etalon-Jenvi вышел практически на полное самообеспечение: компания производит витрины и упаковку, синтезирует алмазы, выращивает малахит, делает ювелирные инструменты, изготавливает бизнес-сувениры, имеет свои фото- и дизайн-студии. «К нам приходит то, к чему мы готовы, и мы это принимаем», — объясняет Евгений Протопопов диверсификацию бизнеса. Всего Etalon-Jenvi приобрела 12 компаний, в том числе производство резинотехнических изделий и турфирму, которую Протопопову предложили друзья, чтобы организовывать визиты в Петербург зарубежным дилерам и отпуска сотрудникам. Все, что компания закупает у поставщиков, — это металлические листы и кристаллы Swarovski.

Такая стратегия привела к тому, что доля бижутерии в обороте компании снизилась до 85%. «Смежные направления дают





В Etalon-Jenavi запрещено оправдываться, если события все-таки сами не происходят, — в том числе употреблять такие выражения, как «я хотел, но не смог» или «я не дозвонился»



Рынок бижутерии в России пока не заполнен, но года через три его обживут западные игроки и начнется серьезная конкуренция

бизнесу устойчивость и позволяют не зависеть от сезонных колебаний рынка бижутерии», — говорит коммерческий директор Etalon-Jenavi **Игорь Каменский**.

## Гуру на практике

НА ПОСЛЕДНЕМ ЗАСЕДАНИИ совета директоров Евгений Протопопов придумал новую застежку для цепочек. «Я не кабинетный работник», — говорит он. Президент каждый день бывает на производстве и помнит по именам больше половины из тысячи сотрудников завода.

Каждый из них может подойти к владельцу компании со своим вопросом. С каждым он может обсудить, как получить радость от своей работы и влиться в общий поток. Впрочем, есть и запрещенные темы — их список висит у Евгения Протопопова в кабинете. В Etalon-Jenavi запрещено оправдываться, если события все-таки сами не происходят, — и в том

числе употреблять такие выражения, как «я хотел, но не смог» или «я не дозвонился». Чтобы каждый мог дозвониться хотя бы до президента компании, Протопопов всегда носит с собой три мобильных телефона.

В расположенном на заводе центре «Расцвет» Евгений Протопопов проводит для сотрудников и всех желающих занятия по медитации. «Я помогаю людям избавиться от проблем и болезней, праздновать каждое мгновение, проникая в самую тайну жизни», — говорит президент компании. Идеям бизнес-гуру Евгений Протопопов предпочитает философские тексты — собственно, за всю жизнь он не прочитал ни одной книги по бизнесу. «Они мне не интересны: эти книги не могут рассказать о том, что происходит в реальности», — поясняет Протопопов.

А в реальности происходит вот что: у международной сети Colours & Beauty пока 20 магазинов в России, но в ближай-

## НОВУ-ХАУ

### Компания Etalon-Jenavi:

- открыла первое в России массовое производство бижутерии;
- строит собственную розничную сеть под брендом Etalon-Jenavi в Москве и Петербурге;
- предлагает столичным и региональным ритейлерам франшизу без роялти и вступительного взноса;
- планирует провести первую рекламную кампанию титульной марки на телевидении;
- разрабатывает суббренды для разных ценовых сегментов.

## РЫНОК

РОССИЙСКИЙ РЫНОК БИЖУТЕРИИ оценивается в \$600 млн в год. По данным маркетингового агентства Step by Step, ежегодный рост в последнее время составляет 25%. Более 90% рынка занимает импорт продукции из Европы и Китая. Крупнейшими оптовиками являются компании «Селена», Inesse M. Paris, «Бьюти-лэнд», «Камео-бис». Вместе с единственным крупнейшим российским производителем Etalon-Jenavi эти компании контролируют около 30% рынка. Самые крупные розничные сети принадлежат компаниям «Селена» (45 точек), Accessories (32 точки), Etalon-Jenavi (23 точки), Colours & Beauty (20 точек). Основной формат розничной торговли — киоски площадью 2–5 кв. м и секции в торговых центрах площадью 20–30 кв. м.

ший год компания собирается увеличить свое присутствие в десять раз, инвестировав \$20 млн. Diva, в июне открывшая свой первый магазин, планирует за два года расширить розничную сеть до 200 точек.

«Российский рынок бижутерии еще не заполнен, но конкуренция начнется уже через три года», — говорит советник по маркетингу Diva **Леонид Тарасов**. «Борьба будет серьезной, и неизвестно, достанется лидерство нашим компаниям или иностранным корпорациям, — соглашается заместитель директора маркетингового агентства Step by Step **Екатерина Крупенская**. — Шансы отечественных компаний возрастут, если они будут захватывать региональные рынки и обратят больше внимания на свои бренды».

## Мечта в подарок

КАК ПРИЗНАЕТСЯ САМ ЕВГЕНИЙ Протопопов, до сих пор его компания не уделя-

ла серьезного внимания продвижению брэнда.

Etalon-Jenavi выпускает украшения для всех — «от девочек до бабушек» — в средней ценовой категории от 200 до 400 руб. за изделие. Но осенью компания планирует заняться позиционированием и вывести на рынок два новых суббрэнда: Vikki, рассчитанный на премиальный сегмент, и недорогую молодежную марку (конкурс на ее название сейчас проходит среди сотрудников завода). Позиционирование пока не решает главной проблемы: зонтичный брэнд Etalon-Jenavi не особенно известен потребителям (первую, да и то сравнительно небольшую рекламную кампанию на телевидении Протопопов планирует провести только осенью).

Для захвата регионов Etalon-Jenavi разработала программу франчайзинга, позволяющую торговать под фирменным знаком Etalon-Jenavi без роялти и вступительного взноса. «Купив за \$8–10 тыс. витрину и ассортимент, наши партнеры получают стабильный бизнес, который окупается за несколько месяцев», — говорит Игорь Каменский.

За полгода «стабильный» бизнес приобрели уже около 100 дилеров Etalon-Jenavi, в том числе и предприниматели, желающие сделать подарок своим женам и подругам. Именно в расчете на таких клиентов Протопопов и придумал для своей франчайзинговой программы слоган «Мечта в подарок», а также оформил витрину для торговых центров в виде подарочной коробки.

Пока компания растет на 50% в год, в два раза опережая темпы роста рынка. Евгений Протопопов настроен мирно: он хочет работать там, где свободно. По его мнению, свободная ниша для бижутерии Etalon-Jenavi есть на высококонкурентных зарубежных рынках. Компания уже открыла представительства в нескольких странах, и Протопопов даже утверждает, что на экспорт приходится значительная доля продаж. В будущем она должна увеличиться до 50%.

Владелец компании убежден, что продукция Etalon-Jenavi конкурентоспособна за границей, потому что она «другая»: «Красота нашей бижутерии — это отражение духа компании и радости, в которой она живет». Однако столкновение восточной философии Etalon-Jenavi и западных бизнес-стратегий за границей так же неизбежно, как и в России. **СФ**

#### ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Etalon-Jenavi, специализируясь на аксессуарах, очевидно, находится в поиске своего стиля»



**Ирина ГАНДЗЮК,**  
генеральный директор  
компании  
«Аудит — новые технологии»

— В РОССИЙСКОЙ ИНДУСТРИИ МОДЫ в последние годы появилась устойчивая тенденция: недорогая продукция становится все более популярной. И производят ее не только марки, добившиеся успеха в низком ценовом сегменте, но и признанные компании, работающие с обеспеченной публикой. Мне эти изменения нравятся, так как они позволяют совсем юным девушкам выразить свою индивидуальность. Компания Etalon-Jenavi, специализируясь на аксессуарах, очевидно, также находится в поиске своего стиля. Думаю, это тот случай, когда изменять правила, предлагая покупателю возможность стать тем, кем он никогда еще себя не ощущал, — значит получать прибыль сегодня и закладывать прочный фундамент на будущее.

То, что Etalon-Jenavi ведет производство в России, конечно, содержит в себе определенные трудности: известные проблемы с налоговыми и другими контролирующими органами, более высокие (по сравнению, например, с Китаем) затраты на оплату труда, энергоресурсы и прочее. Однако вспомните: все говорят о том, что, увидев в Европе группу нарядных женщин, вскоре убеждаются, что это туристки из России. Наши женщины любят наряжаться. Ориентируясь на самый взыскательный вкус российских женщин, можно гибко перестраивать производство, находящееся здесь же, в России. Компания может выработать эффективную технологию непрерывного совершенствования качества, оперативно реагировать на конъюнктуру. Думаю, в сфере производства женских украшений и аксессуаров компании, которым удастся стать значимыми игроками на российском рынке сегодня, завтра смогут выходить на международные рынки. Что касается системы продаж Etalon-Jenavi, то тут все не так просто. Далеко не все потенциальные потребители продукции пойдут за бижутерией в магазин — ведь это недорогие украшения, которые очень часто покупаются спонтанно. Поэтому создатели специализированного магазина должны учитывать возможные маркетинговые риски, обусловленные несоответствием фактического спроса ожидаемому. Но тут важно помнить, что подчас огромную роль играет не только идея, но и ее реализация. Вспомним Фрэнка Вулворта. Он считал, что человек, купивший какую-нибудь мелочь за пять центов, должен чувствовать, что осчастливил целую компанию. Это справедливо и теперь. Если преуспевающая дама сможет подобрать себе самые изысканные дорогие украшения в том же магазине, где и ее дочка, то такой магазин обречен на успех.

частная практика

# СВОЯ ИГРА

Консультанты **Алексей Глазунов** и **Елена Картаева** предложили инвесторам проект оригинального тренинга, созданного по мотивам делового бестселлера «Бизнес в стиле фанк». **текст: антон бурсак**

## Тренинг в стиле фанк



В следующем номере **СФ** читайте о проектах из ближайшей серии шоу (в эфире 9 июля в 20.00):

- установка терминалов для трансляции рекламных роликов в маршрутных такси;
- трансформируемая мебель;
- театральный комплекс с оригинальной концепцией

Глазунов и Картаева придумали трехдневный тренинг для персонала — фанки-битву. Такой тренинг, по их словам, помогает сотрудникам компаний найти свежую точку зрения на корпоративные проблемы и снимает барьеры, ограничивающие креативное мышление.

В оригинальной методике консультанты, по собственному утверждению, отразили принципы и идеи, изложенные в известной книге **Кьелла Нордстрема** и **Йонаса Риддерстрале** «Бизнес в стиле фанк». Расчет Глазунова и Картаевой не лишен рационального зерна: на рынке существует множество различных тренингов, использующих в целом схожие приемы. Чтобы выделиться среди конкурентов, нужна яркая оболочка.

«Бизнес в стиле фанк» — один из наиболее известных в России деловых бестселлеров, так что ссылка на книгу должна прибавить тренингу привлекательности в глазах потенциальных заказчиков. Авторы попросили у инвесторов 3,17 млн руб. на проведение крупной фанки-битвы с участием примерно 100 человек. По их замыслу, мероприятие могло бы привлечь внимание делового сообщества к тренингу. В обмен на инвестиции они предлагали 60% прибыли от проведения подобных «битв» (обычно двух в месяц). Консультанты также рассказали, что организовали уже два подобных тренинга и заработали \$50 тыс.

Идея Глазунова и Картаевой поначалу встретила довольно холодный прием у «капиталистов». **Евгений Чичваркин** («Евро-

сеть») безапелляционно заявил, что в России нет квалифицированных консультантов по HR, а существующие программы просто ужасны и напоминают «цирк выходного дня». По мнению Чичваркина, подобные тренинги — результат обычной лени руководителей, не желающих тратить время и силы на общение с сотрудниками. **Надежда Копытина** («Ледово») заявила консультантам, что ее абсолютно не вдохновила презентация, которую они провели. А это очень настораживает, ведь тренинг посвящен развитию креативности и нестандартного мышления.

Зато **Сергей Недорослев** («Каскол») и **Павел Теплухин** («Тройка Диалог») посчитали идею фанки-битв многообещающей и согласились вместе инвестировать необходимую сумму. Вдобавок Павел Теплухин решил выступить в защиту российского HR-консалтинга. «Я заказываю тренинги для персонала два раза в год, — заявил он. — И ни один потраченный на это рубль я не считаю отданным напрасно». По ходу обсуждения идея Глазунова и Картаевой привлекла и **Андрея Коркунова**. Предприниматель даже заявил, что готов профинансировать проект в одиночку. Однако предложение Недорослева и Теплухина показалось консультантам более привлекательным. В том числе и потому, что Павел Теплухин пообещал предоставить свою компанию в качестве площадки для проведения крупной фанки-битвы. В конце концов, получить в партнеры двух известных бизнесменов лучше, чем одного, рассудили Алексей Глазунов и Елена Картаева. □



## Клуб на колесах

**Музыкальный продюсер Алексей Бурда предложил инвесторам проект создания передвижного клуба.**

Заведение должно располагаться в огромном надувном куполе — аналогичные конструкции использует, к примеру, МЧС. Привлекать публику планируется при помощи мощных лазеров, размещенных на крыше. За три дня всю конструкцию можно собрать и перевезти в другое место. Это позволяет, скажем, летом приезжать на юг — ближе к морю, а зимой осваивать города-миллионники. На открытие клуба Алексей Бурда просил 13,6 млн руб. В обмен на финансирование он готов отдать инвестору 60% в компании, которая будет управлять заведением.

Идея Алексея Бурды достаточно привлекательна — возможность переезда решает проблему короткого срока жизни нового клуба. В пресыщенной развлечениями Москве подобные заведения редко сохраняют популярность больше двух-трех лет. После этого они либо меняют концепцию, либо вообще закрываются. Клуб-передвижник от такой участи застрахован. Не вызвала вопросов и кандидатура самого предпринимателя (Бурда проработал в шоу-бизнесе больше 15 лет и, судя по его манере вести презентацию, был просто одержим идеей создания клуба). Хуже было с финансовыми расчетами.

Вместимость клуба составит около 2,5 тыс. человек. Стоимость входного билета — 250 руб. Также планируется зарабатывать на

продаже закусок, напитков и сувениров. Однако цифр предполагаемых доходов и расходов Алексей Бурда назвать не смог. Также он затруднился сказать, сколько дней в году будет работать его заведение. Продюсер лишь заметил, что оно должно функционировать весь год, за вычетом времени, необходимого на переезд с места на место. Евгений Чичваркин, неожиданно проявивший глубокие познания в индустрии развлечений, заявил, что такой клуб реально будет работать около ста дней в году.

Кроме того, клубный бизнес Чичваркин вообще считает не очень привлекательным. «У меня сейчас есть предложение по франшизе открыть в Москве один из самых известных лондонских клубов», — рассказал он. — Я посчитал цифры, посоветовался с потенциальными партнерами, и мы поняли, что ничего не получится. Да и вообще это дело требует огромных трудозатрат и обычно дает несравнимо меньшую отдачу». Надежда Копытина обратила внимание, что стороннему инвестору будет достаточно сложно контролировать заполняемость клуба. В подобных заведениях число посетителей не фиксированное, а суммами по продаже билетов сравнительно просто манипулировать, занижая их количество и, соответственно, прибыль.

Проектом заинтересовался только Павел Теплухин, который заявил, что готов инвестировать часть суммы при условии, что его поддержит еще кто-то из «капиталистов». Желающих не нашлось, и Алексей Бурда ушел с пустыми руками. Впрочем, Чичваркин и Теплухин предложили ему лучше подготовиться, посчитать финансовые показатели и представить проект еще раз. **СФ**

ОРГАНИЗАТОР:  
журнал

# ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР

ПАРТНЕРЫ:

**PRADO**  
БАНКИР И КОНСУЛЬТАНТ

**РБС**  
РАЗВИТИЕ БИЗНЕС СИСТЕМ

**net  
consult**

на правах рекламы

**13–14 июля 2006 года** (отель «Арабат Парк Хаятт Москва», зал «Хачатурян» по адресу: г. Москва, ул. Неглинная, д. 4)

## Летняя школа финансовых директоров

### ЦЕЛИ ЛЕТНЕЙ ШКОЛЫ:

- Обмен опытом по эффективному управлению финансово-экономической службой предприятия: от разработки стратегии до внедрения управленческого учета
- Подробное рассмотрение бизнес-кейсов на темы:
  - а) разработка стратегии ФЭС как составляющая стратегии предприятия и поиск решения проблемы;
  - б) как разработать ABC на примере конкретного предприятия;
  - в) создание системы риск-менеджмента на предприятии
- Получить ответы по наиболее сложным вопросам налогообложения у представителей Минфина России и ФНС России

### Стоимость участия \$825 + 18% НДС

При регистрации трех делегатов от одной компании Вам предоставляется скидка в размере 50% на третьего участника

За дополнительной информацией, пожалуйста, обращайтесь к Татьяне Масякиной (masyakina@fd.ru)  
Телефон: (495) 933-55-18; факс: (495) 933-54-46

### Выступающие:

**Михаил Подлазов**, финансовый директор группы компаний «Рольф» розничного направления; **Николай Переверзев**, директор по экономике и финансам ОАО «Сибур-Нефтехим»; **Олег Хороший**, руководитель Управления налогообложения прибыли ФНС России; **Александр Зубков**, руководитель отдела налогообложения и судебных споров Аудиторско-консультационной группы «Развитие бизнес-систем»; **Александр Лемчик**, управляющий директор департамента Структурный и налоговый консалтинг PRADO Банкир и Консультант; **Анатолий Евдокимов**, финансовый директор ГК Пеноплекс; **Игорь Скородумов**, руководитель направления по работе с корпоративными клиентами ЗАО «1С».

### Также приглашены топ-менеджеры:

**Александр Башков**, УК «Российская электроника» ОАО «Российская электроника»; **Алексей Данильченко**, ЗАО «Издательский дом «Комсомольская правда»; **Олег Адамов**, НТВ (Медиа) и специалисты компаний: PricewaterhouseCoopers, Ernst & Young, KPMG, Deloitte & Touche, БДО Юникон, ФБК, IBS, OXS, «Росфинансаудит», Columbus IT Partner, «Оракл Нидерланд Б.В.», Reksof, Verryell и др.

**Зарегистрироваться можно на сайте [www.fd.ru](http://www.fd.ru)**

ИНФОРМАЦИОННЫЕ ПАРТНЕРЫ

**Альянс медиа**  
www.allmedia.ru

**BEGIN**  
www.begin.ru  
БИЗНЕС-ОБРАЗОВАНИЕ

**Элитный персонал**  
www.e-personal.ru

**Расчет**

**HEADHUNTER**  
www.hh.ru

**ПРАЙМ-ТАСС**  
www.prime-tass.ru

**Harvard Business Review**  
россия

**MFD.RU**  
www.mfd.ru  
Корпоративный менеджмент

**CFIN.RU**



ИТАР-ТАСС

Три лучших ЦБК  
наконец  
окажутся  
в одних руках

## Лесные богатства

Лесопромышленная корпорация «Илим Палп» выкупает у структур Владимира Когана акции трех целлюлозных комбинатов, а затем сама собирается продаться одному из профильных инвесторов.

Блокпакеты трех крупнейших комбинатов «Илим Палп» достались Владимиру Когану в результате затяжной корпоративной войны осенью 2004 года, когда Коган был банкиром и партнером Олега Дерипаски. По условиям мирового соглашения структуры Когана получили блокпакеты Усть-Илимского, Братского и Котласского ЦБК и в течение двух лет должны были увеличить долю до 50% или же продать свои акции обратно «Илим Палп». В январе 2006 года Владимир Коган стал замруководителя Росстроя и к моменту назначения на государственную должность распродал почти весь свой бизнес: структуры Когана расстались с 75% акций Промышленно-строительного банка и сетью мультиплексов «Кронверк синема». Теперь и лесной бизнес стал неинтересен бывшему банкиру.

Для «Илим Палп» это большая удача. В этом году холдинг планирует консолидировать активы и уже ищет на них покупателя среди профильных инвесторов. Главным кандидатом на покупку бизнеса «Илим Палп» считается американский лесопромышленный холдинг International Paper. По оценкам аналитиков, купив доли Когана в трех ЦБК за \$300 млн, «Илим Палп» сможет выручить за свои активы от \$1–1,5 млрд.

## Реанимация Grundig

Турецкая компания Arcelik, производящая в России бытовую технику под маркой Веко, намерена вернуть к жизни некогда популярный бренд Grundig.

Arcelik собирается вложить \$12 млн в строительство завода по производству кинескопных, плазменных и жидкокристаллических телевизоров под брендами Grundig и Beiko. Мощность завода, возвести который планируется в городе Киржач Владимирской области, позволит выпускать до 700 тыс. единиц продукции в год.

Права на использование марки Grundig Arcelik получила после того, как в 2004-м приобрела подразделение немецкой компании Grundig, отвечающее за производство телевизоров, DVD-плееров и другой электроники. Техника Grundig была популярна еще в СССР и ассоциировалась с неизменно высоким качеством. Однако сейчас шансы на успех ностальгической марки неочевидны. «Реанимация некогда популярного бренда — сложная задача, связанная с большими рисками, — считает директор по маркетинговым коммуникациям компании Sitronics Мина Хачатрян. — Конкуренция на рынке потребительской электроники очень жесткая. Постоянно появляются новинки. Grundig будет восприниматься более молодой аудиторией как марка бабушек и дедушек». Впрочем, Arcelik не единственная компания, решившая возродить символы прошлого. Так, «М.Видео» и Rolisen Electronics недавно наладили выпуск телевизоров под популярной в советское время маркой «Электроника».

цифра

# 1-е

**Место** заняла Москва в рейтинге стоимости жизни, ежегодно составляемом компанией Mercer Human Resource Consulting для транснациональных компаний, отправляющих сотрудников на работу за рубеж. Набрав в рейтинге 123,9 балла, российская столица совершила серьезный рывок с прошлогоднего четвертого места, а лидировавший в 2005-м Токио опустился на третью строчку, пропустив вперед еще и Сеул. Санкт-Петербург занял в списке 12-е место. Замыкает рейтинг столица Парагвая Асунсьон — жить в этом городе почти втрое дешевле, чем в Москве. Столь стремительным удорожанием стоимости жизни Москва во многом обязана укреплению курса рубля. За тот год, что прошел после последнего исследования, рубль подорожал по отношению к евро более чем на 10%.

Составляя рейтинг, специалисты Mercer сравнивают цены на 200 основных видов продуктов и услуг, которые покупают иностранцы. За точку отсчета (100 баллов) берут Нью-Йорк, занявший в этом году 10-е место. Чем выше город в списке, тем больший размер компенсации вправе требовать командированный топ-менеджер. Видимо, теперь западным менеджерам, приезжающим в российскую столицу, будут доплачивать больше, чем их коллегам в других странах.

Помимо рейтинга стоимости жизни в мировых мегаполисах Mercer регулярно публикует рейтинг качества жизни. Но в них Москва оказывается отнюдь не на высоте. Так, в 2006 году российская столица заняла всего лишь 173-е место, расположившись немногим выше Багдада. □

тренд

## Ломят шведы

Российский финансовый сектор становится все более интересным для иностранных фондов прямых инвестиций, и те готовы вкладывать в него миллионы долларов.

На прошлой неделе 11% Локо-банка были проданы шведскому фонду East Capital Financial Institutions Fund, который в начале февраля нынешнего года «под-

нял» 327 млн евро специально для вложений в финансовый рынок России и СНГ. Кстати, в апреле этого года 15% акций банка уже были проданы Международной финансовой корпорации (IFC). По утверждению партнера East Capital Group Кестутисасаснаускаса, Локо-банк заинтересовал инвесторов программой кредитования малого и среднего бизнеса. «Это самый главный момент нашей инвестиции, — подчеркнул Кестутисасаснаускас. — Банковский сектор очень интересен и привлекателен своим рос-

том и потенциалом. Мы планируем дальнейшие приобретения, но пока я не могу разглашать детали». Ранее сообщалось, что в pipeline (списке готовящихся сделок) фонда — еще два региональных российских банка. Впрочем, фондам интересны не только сами банки, но и сопутствующие инфраструктурные проекты. Также на прошлой неделе было заявлено о продаже блокирующего пакета акций Центра финансовых технологий, занимающегося разработкой информационных технологий для банков

и владеющего платежной системой «Золотая корона», фонду прямых инвестиций Baring Vostok Private Equity Fund III. Baring Vostok уже имеет опыт работы с компаниями финансового сектора. В 2004 году он участвовал в создании компании «Русфинанс», а в мае этого года приобрел контрольный пакет казахского банка «Каспийский». Суммы сделок, заключенных на прошлой неделе, не сообщались. По оценкам экспертов, речь может идти о \$40 млн за оба приобретения. □

## Hennessy и Whitehall сообразили на двоих

Крупнейший в мире коньячный дом Jas Hennessy, входящий в холдинг LVMH, объявил о создании совместного предприятия со своим бывшим эксклюзивным дистрибутором Whitehall.

Whitehall отвечала за продажи Hennessy в России 12 лет. По данным «Бизнес Аналитики», в январе-апреле 2006 года Hennessy принадлежало 43,3% рынка дорогого коньяка в 13 городах-миллионниках. Помимо него Whitehall обладает эксклюзивными правами на продажу шампанского Moët & Chandon, водки Ursus и большого количества дорогих французских вин.

Не исключено, что именно хорошие продажи и радужные перспективы дорогих марок алкоголя натолкнули французов на мысль больше зарабатывать на своих брэндах в России. До недавнего времени на российском рынке действовала только одна крупная «дочка» западной алкогольной компании — Beverages & Trading, принадлежащая Bacardi Martini. А в мае 2006-го самая крупная в мире алкогольная компания Diageo объявила о создании СП с российской A1, входящей в «Альфа-групп». В портфеле нового дистрибутора оказалось целое созвездие марок: виски Johnnie Walker, ликер Bailey's.

Похоже, западные производители «вошли во вкус» и их российским торговым партнерам придется поделить часть своей прибыли с владельцами марок. Насколько болезненными окажутся для Whitehall новые условия, пока неизвестно: коммерческие подробности сделки будут объявлены на этой неделе.

## Канадский имидж

Сеть фитнес-клубов «Икс-фит» открывает клуб в Торонто, чтобы получить статус международной и занять четверть российского рынка.

Фитнес-клуб, купленный «Икс-фитом» совместно с канадскими партнерами, станет 11-м в сети и будет развиваться под суббрендом XFIT.Jump-Fitness. Инвестиции в покупку и реконструкцию клуба площадью 1,5 тыс. кв. м составили \$1,5 млн. «Это имиджевый проект», — признается президент «Икс-фита» Игорь Лукашов. Укрепляя свой имидж, сеть пошла гораздо дальше конкурентов: так, зарубежные активы World Class ограничиваются клубами в Киеве и Астане, а «Страта партнерс» добралась до Кишинева. Но если проект окажется рентабельным, Лукашов не исключает возможности приобретения еще нескольких клубов за рубежом — в Канаде и в Лондоне, хотя основные инвестиции все-таки будут сделаны в развитие на домашнем рынке. До конца года «Икс-фит» откроет в России еще семь фитнес-клубов, а в 2007 году привлечет стратегического инвестора, который, как утверждает Игорь Лукашов, уже найден и готов вложить \$60–80 млн. Если сейчас клубы «Икс-фит» работают в разных форматах, то в будущем компания сосредоточится на развитии среднего сегмента со стоимостью абонемента \$800–1200. С помощью инвестора и международного позиционирования к 2009 году «Икс-фит» хочет вырасти более чем вдвое и занять до 25% российского рынка фитнес-услуг, который сейчас оценивается в \$550–600 млн и растет на 40% в год — в два раза быстрее канадского.

## J&J досталась часть конкурента

Корпорация Johnson & Johnson продолжает скупку активов.

Очередным приобретением J&J стала Pfizer Consumer Healthcare — подразделение по производству потребительских товаров компании Pfizer. Актив достался J&J за \$16,6 млрд в результате ожесточенной борьбы с GlaxoSmith-Kline, предложившей \$15 млрд. Ожидается, что сделка будет закрыта до конца 2006 года. Глава корпорации Уильям Уэлдон заявил, что покупка превращает J&J в «первую в мире фармацевтическую компанию».

Pfizer выставила часть бизнеса на продажу из-за ухудшения финансовых показателей. Ее прибыль в 2005 году снизилась на 28,8%, до \$8 млрд. Поэтому решено было продать Pfizer Consumer Healthcare, чей оборот в 2005-м составил \$3,88 млрд (менее 8% от общего объема продаж). В J&J, напротив, посчитали, что покупка Pfizer Consumer Healthcare снизит зависимость корпорации от рецептурных лекарств. Теперь линейку продуктов J&J пополнят два основных брэнда конкурента: средство по уходу за полостью рта Listerine и средство против курения Nicorette. В декабре 2004-го J&J купила производителя дефибрилляторов Guidant за \$25,4 млрд и постоянно ищет новых кандидатов на поглощение. □

Johnson & Johnson больше не хочет зависеть от рецептурных препаратов



с31





ДМИТРИЙ ЛЕБЕДЕВ

## Майер сделал свое дело

**Бруно Майер** (на фото), занимавший пост исполнительного директора «Эльдорадо», оставил компанию. Не исключено, что исход иностранцев из крупнейшей в России сети электроники и бытовой техники на этом не прекратится.

Три года назад «Эльдорадо» были очень нужны иностранцы: тогда сеть задумалась о привлечении западных партнеров. Бруно Майера, работавшего менеджером по Центральной Европе и России марки бытовой техники Thompson, пригласили для налаживания работы с поставщиками и оптимизации издержек. В то же время в компанию на должность финансового директора пришел **Брайан Даблин**, основной целью которого было приведение финансовой отчетности к международным стандартам. Несколько месяцев назад Даблин покинул «Эльдорадо». Теперь настала очередь Майера. С поставленными задачами, признают в сети, оба менеджера справились, но сейчас у компании другие цели.

Возможно, заинтересованность «Эльдорадо» в экспатах заметно снизилась из-за того, что владелец компании **Игорь Яковлев** окончательно разочаровался в своем британском партнере Dixon's Group (в начале 2005 года «Эльдорадо» заключила с Dixon's Group опционное соглашение). Не случайно Яковлев недавно провел ребрендинг сети, скопировав фирменные цвета немецкой сети Mediamarkt.

Эксперты прогнозируют, что «Эльдорадо» и Dixon's могут разорвать отношения, поэтому не исключены и другие кадровые замены (в «Эльдорадо» работают несколько топ-менеджеров, пришедших из Dixon's). А пока обязанности Бруно Майера Игорь Яковлев возложил на себя.

## Нерусские машины

Для организации производства американских автомобилей на ГАЗе холдинг **Олега Дерипаски** «Русские машины» завербовал целую когорту иностранных менеджеров.

Пост финансового директора ГАЗа займет выходец из Ford — американец **Дэвид Эггерс**. Он был одним из специалистов, приехавших во Всеволожск в 1999 году, чтобы организовать российское производство Ford Focus. Вдобавок ГАЗ ведет переговоры с семью специалистами DaimlerChrysler, которые готовятся работать на нижегородском автозаводе.

Похоже, в «Русских машинах» уже не тешат себя иллюзиями насчет уровня развития российского автопрома, и группа привлекает иностранцев для организации производства иномарок на ГАЗе. Недавно председателем правления группы ГАЗ стал швед **Эрик Эберхардсон**, до этого работавший в Volvo. Он пришел в группу только летом прошлого года на должность заместителя гендиректора ГАЗа по стратегическому планированию.

При нем был подписан контракт с DaimlerChrysler о покупке оборудования американского завода Sterling Heights Assembly Plant и лицензии на производство автомобилей Chrysler Sebring и Dodge Stratus предыдущего поколения.

Приезд американских специалистов на ГАЗ как раз является частью контракта с DaimlerChrysler: американцы будут следить за монтажом и наладкой оборудования и обучать рабочих. ГАЗ собирается запустить производство Chrysler Sebring и Dodge Stratus уже в 2008 году.

## Следующая остановка — «Алемар»

В группе компаний «Алемар», включающей одноименную инвестиционно-финансовую компанию, банк, НПФ, а также регистраторскую и девелоперскую фирмы, появился стратег-иностранец.

На должность генерального менеджера группы назначен **Джошуа Ларсон** (на фото), сорокалетний инвестбанкир с 15-летним стажем работы в России. Он будет определять стратегию развития компании и курировать главный бизнес — инвестиционно-банковский.

Из западных инвестбанкиров с российским опытом у Джошуа Ларсона, пожалуй, самый богатый послужной список: за 15 лет в России он сменил семь мест работы. Начинал в Sun Group, где занимался покупкой пивоваренных компа-



ний, затем руководил инвестиционно-банковскими направлениями в Credit Suisse First Boston и Banque Paribas. После этого был директором по развитию бизнеса Goldman Sachs в России, затем возглавлял российское представительство Morgan Stanley, где организовал IPO ЛУКОЙЛа. Последнее место работы — фонд прямых инвестиций Carlyle Group, который свернул операции в России в прошлом году.

Сам Джошуа Ларсон объясняет «охоту к перемене мест» прежде всего объективными причинами: «Я начал свою деятельность в России в неспокойное время, в 1990-х. Западные финансовые структуры входили на российский рынок, надеясь продвинуть свои услуги. Но не всегда это получалось так, как виделось из-за рубежа. И когда некоторые структуры сворачивали свою деятельность в России, приходилось менять место работы».

По мнению экспертов, переход из мировых инвестбанков в российскую компанию, да еще не самую крупную, — понижение. Но Ларсон с этим не согласен. По его мнению, перед руководителями российских компаний стоят задачи более сложные, нежели в структурах с мировыми брэндами: «И если мне удастся их решить, это будет означать рост и в профессиональном, и в карьерном смысле».

## Разносторонний девелопер

Совладелец «Русского угля» **Вадим Варшавский** (на фото) занялся девелоперским бизнесом: он строит

торгово-развлекательные центры (ТРЦ) в Новосибирске и Таганроге. Для владельца 25-процентного пакета акций

«Русского угля» Вадима Варшавского участие в новых бизнесах уже стало привычным делом:



ми на \$30,7 млрд будет распоряжаться Bill & Melinda Gates Foundation. Иными словами, значительную часть беспрецедентного пожертвования Баффет доверил своему главному конкуренту в борьбе за лидерство в глобальном списке миллиардеров — основателю Microsoft **Биллу Гейтсу**, который совсем недавно объявил о желании отойти от бизнеса и заняться главным образом благотворительностью.

Коль скоро 50-летний Гейтс задумался о вечном, неудивительно, что такие мысли посетили гораздо более пожилого Баффета. Ведь благотворительность — наилучший способ увековечить свое имя. Особенно если учесть, что в отличие от Гейтса Баффет, в силу специфики своего бизнеса, не создал ни одной компании, способной просуществовать длительное время и таким образом обесмертить своего создателя.

Правда, для решения этих задач Уоррену Баффету необязательно было жертвовать львиную долю своего многомиллиардного состояния. Разве что инвестиционный гуру на злате лет разуверился в иных способах сохранения и приумножения капитала и счел не приносящие иного дохода, кроме репутационного, «благотворительные» инвестиции оптимальным вариантом. В таком случае мировой экономике остается только посочувствовать.

Впрочем, не исключено, что с помощью Баффету благотворительность станет полноценным и популярным инструментом для инвестиций. В ходе недавнего благотворительного интернет-аукциона, на котором продавались приглашения на ужин с авторитетным финансистом, ставки выросли до \$500 тыс. □

в прошлом году предприниматель купил сеть «магазинов удивительных вещей» Le Futur, а в нынешнем — начал строить в Ростовской области свиноводческие комплексы, инвестировав в них \$140 млн. Теперь он решил поучаствовать в строительстве ТРЦ.

Начальные инвестиции в проект составят \$50 млн — по \$25 млн на каждый город. Эти деньги получит компания «Многофункциональные центры», которую возглавляет **Мете Дугу-оглу** — бывший заместитель генерального директора «Рамэнки» (развивает в России сеть «Рамстор»). Ему уже удалось достичь договоренности с «Рамстором», который станет якорным арендатором ТРЦ в Новосибирске. По предварительным данным, на 50 тыс. кв. м нового ТРЦ разместятся также «Каро-фильм» и «Эльдорадо».

Впрочем, успех новосибирского проекта далеко неоднозначен из-за неудачного расположения ТРЦ. Он будет находиться в промзоне, на территории принадлежащего Варшавскому Новосибирского метзавода имени Кузьмина. Центру в Таганроге повезло больше: аналогичный по площади, он будет расположен в зоне отдыха горожан, поэтому формат магазина «Многофункциональные центры» планируют обогатить гостиницей и аквапарком.

## Нулевой доход

75-летний **Уоррен Баффет** (на фото), известный нестандартным, но весьма эффективным подходом к инвестированию, заключил, пожалуй, самую неординарную сделку.

85% своего пакета Berkshire Hathaway, оценивающегося в \$37,1 млрд, финансист передал на благотворительность. При этом акция-



три вопроса

Совет директоров МДМ-банка утвердил пятилетнюю стратегию развития, разработанную председателем правления Мишелем Периреном, который прокомментировал **СФ** ее основные положения.



**«Секрет фирмы»:** Почему в стратегии нет ни слова об IPO, о необходимости которого часто говорили ваши предшественники?

**Мишель Перирен:** В России жизнь меняется очень быстро. То, что казалось правильным вчера, не кажется таковым сегодня. Передо мной стоит задача создать сильный банк с существующими акционерами. Продажа банка — ни полностью, ни частично — не планируется.

**СФ:** Каких показателей МДМ собирается достичь к 2010 году?

**МП:** В последний год рыночная доля МДМ снизилась до 1,6%. К 2010-му она должна вырасти до 2,1%. А рентабельность капитала, которая сейчас превышает 16%, должна достичь 24,6%. Это достаточно высокий показатель. Но, например, у Societe Generale и HSBC он не опускается ниже 24%.

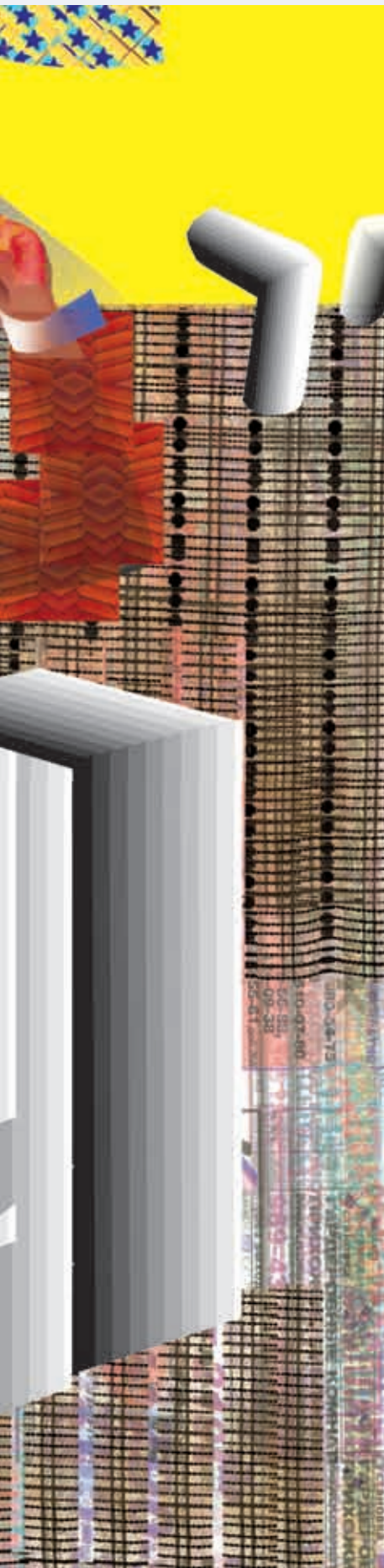
**СФ:** Каких затрат потребует эта стратегия?

**МП:** МДМ необходимо стать полноценным универсальным банком. Для этого нужно усилить розничный блок, ведь именно он способен приносить банку стабильный и возобновляемый доход. Банк планирует к 2010 году довести количество точек продаж до 500. А также провести рестайлинг уже существующих отделений. Нам удалось убедить акционеров выделить на эти преобразования около \$200 млн. □









специальный проект  
«ФРАНЧАЙЗИНГ»

# лаборатория

ТИПОЛОГИЯ

шесть историй → с40  
рейтинг → с44  
маркетинг роскоши → с47  
конкуренция → с51

Производители, дистрибуторы и ритейлеры, развивающие собственные франчайзинговые сети, на самом деле преследуют разные цели. Рентабельность партнерских магазинов далеко не всегда является для них главным критерием эффективности бизнеса.

## Марка с прокатом

текст:

дмитрий крюков

иллюстрация:

анна музыка

В поселке городского типа Челябинской области с символичным названием Бреды живет чуть больше 10 тыс. человек. В Бредах есть два клуба, Дом культуры, больница, четыре школы и столько же магазинов бытовой техники и электроники под вывесками «Эксперта», «Линии тока», LG и местного игрока. Возможно, меняй бредовчане телевизоры каждый месяц, спрос оправдывал бы предложение. Но, по правде говоря, дело тут не в спросе.

«В России существует около 400 франчайзеров (компании, продающие франшизу. — **СФ**), — говорит Евгений Иванов, управляющий партнер компании „Fransh Стратегия роста“. — Если же говорить о тех, чьи сети на самом деле эффективны, можно сократить список до двух-трех десятков. Остальное — от лукавого».

Однако «битва за Бреды» — не аномалия, не курьез и не пример вопиющей некомпетентности в сфере ритейла. Исследование **СФ** показало, что, несмотря на кажущуюся универсальность законов франчайзинга, игроки, строящие партнерские сети, зачастую преследуют цели, далекие от повышения рентабельности и операционной эффективности. И зависят эти цели в первую очередь от того, к какому «клану» принадлежит франчайзер: дистрибуторов, производителей или ритейлеров. Этими «родовыми признаками» и определяется, какие метаморфозы претерпит на практике каноническая теория франчайзинга.

### Отмирающий вид

«ВО МНОГИХ СТРАНАХ дистрибуторы становятся отмирающим звеном, — говорит Ирина Шеховцова, руководитель PR-службы компании Merlion, крупнейшего российского дистрибутора компьютерной и цифровой техники. — Все определяет доступ к полкам. У кого он есть, тот и царь».

В России дистрибуторам тоже волей-неволей приходится сдавать позиции крупным федеральным сетям с сильными брэндами, отлаженной логистикой и выгодными условиями поставки. С другой стороны, они стано-



Sela довела контроль за франчайзи до автоматизма

НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

влятся жертвами развязанной ими же самими ценовой конкуренции. Спасая свои каналы сбыта, дистрибуторы используют против федеральных ритейлеров их же оружие — собирают розничных партнеров в аналогичные по размаху торговые сети с большим закупочным бюджетом и единой торговой маркой. Подобную стратегию уже избрали для себя и компания «Северен» (сеть мобильной электроники «Цифроград»), и дистрибуторы бытовой техники и электроники «Корсо трейд» (сеть «Эксперт») и «Арконада» («Линия тока»). Сейчас в их сетевые проекты входит соответственно 650, 244 и 72 франчайзинговых магазина в различных регионах России.

В марте 2006 года к ним присоединился и Merlion, чья дилерская сеть насчитывает около 1200 участников. К настоящему моменту компания открыла уже 27 франчайзинговых магазинов под вывеской «Позитроника». Для решения этой задачи компании, по словам Ирины Шеховцовой, потребуется в 2006 году бюджет в \$30–40 млн, из них \$5 млн — на рекламу. При этом доля самих франчайзи в покрытии рекламных затрат незначительна. Вступительный взнос для них отсутствует, а ежемесячные выплаты составят от \$800 до \$1500. На что же рассчитывают в компании? На частичную компенсацию этих издержек за счет активного привлечения бюджетов вендоров.

## Критическая масса

СЕТЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ магазинов бытовой техники «Эксперт» в 2005 году вложила в рекламу \$5 млн. В нынешнем планирует потратить в три раза больше. И примерно половину этих денег выделяют компании-производители. Кроме того, дистрибутор с сильной розницей может рассчитывать и на более выгодные закупочные условия, а также на наиболее интересные позиции, которые раньше доставались преимущественно ритейлерам.

«Продавать вендора» — такова, с точки зрения специалистов по франчайзингу, основная цель многих сетевых проектов, инициированных дистрибуторами. По сути это «закупочные коопе-

**Наше исследование показало: игроки, строящие партнерские сети, зачастую преследуют цели, далекие от повышения рентабельности и операционной эффективности**

ративы», для которых важно не столько качество работы франчайзинговой сети, сколько количество ее участников: чем длиннее список, тем вероятнее, что производитель будет уступчивее. «Часто модель работает так: в крупных городах открываются „магазины-витрины“. Их можно показать производителю в качестве своеобразной рекламы-отчета. В маленьких городах формату и таким вещам, как оформление, брэндинг, технологии торговли и прочее, уделяют гораздо меньше внимания», — рассказывает **Антон Васильев**, директор по маркетингу компании MOST marketing.

«Бывали случаи, когда магазины, включенные в списки франчайзи, и вовсе не существовали», — говорит Евгений Иванов. — Если франчайзер считает, что так можно получить дополнительные скидки от вендора, то может создать номинальную фирму и заключить с ней франчайзинговое соглашение. При желании можно целую сеть на бумаге построить. Правда, это практика довольно старая. Сейчас так все-таки уже не обманывают: могут проверить».



А вот случаи, когда магазины наряду с новой сетевой вывеской открыто сохраняют старую, нередко и сейчас, замечает Антон Васильев. Владельцы таких магазинов мотивируют задержку с полной интеграцией в формат франчайзера тем, что радикальная перемена названия может отпугнуть покупателей. Но в действительности они лишь страхуют себя — а вдруг проект не пойдет? Тогда можно просто демонтировать вывеску франчайзера и работать как прежде. «Иногда доходит и вовсе до смешного, — продолжает Антон Васильев. — Маленькой наклейки „Член партнерской программы X“ на двери магазина бывает вполне достаточно, чтобы дистрибутор мог считать, что поставил магазин под ружье».

## За чистоту жанра

СФОРМИРОВАВ сбытовой кулак, компании рано или поздно задумываются о его качестве. Ведь, создавая сеть, франчайзеры, как правило, начинают с довольно символической платы за право пользования своей франшизой. Даже «Эксперт» (250 магазинов от Санкт-Петербурга до Комсомольска-на-Амуре) довольствуется роялти, которое, по словам генерального директора сети **Кирилла Новикова-Глушкова**, в два-три раза меньше прямых и косвенных доходов от вступления под его брэнд.

Соответственно, решив первую задачу — выбив у вендора выгодные условия поставки и маркетинговые бюджеты «под сеть», франчайзер начинает борьбу за «пропускную способность» сети — увеличение объема продаж.

«Есть целый ряд критериев, которые должны строго соблюдаться, будь то форма сотрудников, мерчендайзинг или культура обслуживания. Мы используем так называемые чек-листы — контролирующие органы приезжают в магазин и составляют список: что соответствует корпоративному стилю, что нет. Проверки проходят ежемесячно — и плановые, и внеплановые», — рассказывает **Михаил Вуколов**, главный специалист отдела франчайзинга компании «Югснаб» (владеет сетью из 21 магазина для автомобилистов под брэндом «Покрышкино», пять из которых работают по франшизе).

Компания «Оптим» — дистрибутор часов и создатель сети «Московское время» — в 2003 году создала специальный отдел по работе с региональными франчайзи, обнаружив, что те регулярно демонстрируют нулевую рентабельность. Однако в настоящее время в сети «Московское время» 30 магазинов. Если же речь идет о крупномасштабной экспансии, когда в неделю открывается по две-три точки, уследить за всем трудно. По мнению Евгения Иванова, оптимально, когда один сотрудник компании курирует не более трех франчайзи. Что же говорить о сетях, в которые входит несколько сотен компаний!

Другой источник максимизации прибыли — увеличение маржи на отпускаемом «своей» сети товаре. Здесь у дистрибутора-франчайзера есть прекрасный способ компенсации издержек — поставлять своим партнерам продукцию далеко не с минимально возможной наценкой. Правда, в этом случае владельцы магазинов могут принять ответные меры — тайно закупить эти категории у сторонних дистрибуторов. «Представим себе ситуацию, — говорит Антон Васильев. — Стоит павильончик. Продавец сам купил по оптовым ценам товар, продает его, а деньги кладет в карман. Владелец же павильона говорит: „Не покупайте, извините“».

Конечно, дистрибуторы, как правило, обязывают своих франчайзи к некоему закупочному минимуму. Однако это условие не стимулирует магазин на дополнительные продажи. Более про-



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА

Генеральный директор «Эксперт-ритейл» Кирилл Новиков-Глушков убедил поставщиков выделить бюджет на рекламу франчайзингового проекта

дуктивный, хотя и трудоемкий путь — создание ИТ-программы, которая бы контролировала франчайзи «от и до». Хотя проблема контроля и повышение эффективности сети — общая для всех типов франчайзеров. Так, дистрибутор «Корсо трейд» собирается ввести подобную систему для сети «Эксперт» к 2007 году. Ритейлер «Эльдорадо» с 2002 года использует систему SAP, которая в режиме онлайн отслеживает информацию о наличии товара в каждом магазине-франчайзи. А производитель одежды и владелец одноименной сети корпорация Sela добила полную отчетность примерно полтора года назад. «Самое главное — помимо оборотов мы знаем арендные ставки, текущие расходы, которые ложатся на наших парт-

**Роуминг дешевле в 5 - 10 раз**

Ваши сотрудники часто ездят в зарубежные командировки? Вы можете сократить расходы. Забудьте про безумно дорогой роуминг российских сотовых операторов.

Роумер APC-868 предоставляет Вам новые возможности:

- Экономия на роуминге
- Экономия при звонке с мобильного номера на городской
- Бесплатная переадресация городских звонков на Ваш мобильный номер
- Телефонизация любых помещений за считанные минуты

**Роумер APC-868 - удобство, доступность, выгода!**

Хотите узнать больше? Зайдите на [www.roamer.ru](http://www.roamer.ru) Тел. (495) 956-40-59, 234-41-86



неров в регионах, наценку, которую они делают, остатки в магазине и на складе», — утверждает генеральный директор московского представительства корпорации Sela **Ирина Никифорова**.

## Имидж — все

В МИРЕ ФРАНЧАЙЗИНГА есть игроки, которые владеют всемирно известными брэндами и могли бы позволить себе лучшие ИТ-программы, контролирующие каждый вздох франчайзи, и целую армию менеджеров-контролеров, но ни о чем подобном и не думают: у них другие цели. Речь о производителях.

Например, у компании Samsung 43 фирменных магазина в России. Часть из них является совместными предприятиями: под брэндовой вывеской работают независимые предприниматели, которые обязуются торговать исключительно продукцией корейского производителя. Директор по маркетингу Samsung **Сергей Певнев** настаивает на том, что проект не имеет ничего общего с франчайзингом. «Мы просто проводим с партнерами совместные промоакции, рекламные кампании, различные спецпрограммы, например такие, как приглашение менеджеров-консультантов (продавцов) на крупнейшие российские и мировые выставки электроники. Но как таковой франшизы никто не приобретает. Это общая политика Samsung для всех стран», — объясняет он.

На фирменные магазины приходится незначительная доля товарооборота компании (точную цифру в Samsung не разглашают). Точно так же семь «Сони-центров» и восемь специализированных магазинов в России не делают погоды для Sony. Мировые корпорации создают собственные сети скорее из имиджевых соображений, не случайно даже средства на их содержание относятся к расходам на маркетинг. «В фирменном магазине представлен наиболее полный ассортимент компании по всем товарным группам. Если у „М.Видео“ в какой-нибудь товарной группе пять позиций Samsung, то у нас целых 25», — отмечает **Александр Пиюк**, директор компании „Профит плюс“ (владеет партнерским магазином Samsung в Краснодаре). — У нас есть обязательства поддерживать на полках наличие определенных наименований товаров — так называемый дисплей. Может быть, это не всегда выгодно, но ведь фирменный магазин — своего рода выставка достижений Samsung».

Конкурировать с мультибрендовыми магазинами фирменным непросто, но для увеличения дохода есть простое решение — на свой страх и риск дополнить ассортимент монобрендового магазина продукцией других марок, доход от реализации которой к тому же не надо показывать партнеру.

Антон Васильев вспоминает случаи, когда буквально за день до приезда делегации из головного офиса в магазин поступал звонок, и к нужному времени «левый» товар исчезал с полок. Да и сами менеджеры из головного офиса подчас смотрят на ситуацию сквозь пальцы. Управление монобрендовым магазином — непростая задача. Доказывает это пример компании Polar, которая, по словам участников рынка, тоже пыталась привлечь франчайзи к развитию строящейся ею сети. Однако за все время существования этого предложения, несмотря на привлекательные условия, ни одного желающего так и не нашлось. Правда, в компании эту информацию опровергают и говорят лишь о сети из 20 собственных магазинов, которая недавно была ликвидирована — последний магазин закрылся в апреле 2006 года.

Зачем же тогда владельцы магазинов становятся франчайзи монобрендовых проектов? Ответ: многие из них являются также

## Франчайзинговые проекты дистрибуторов — «закупочные кооперативы», для которых важно не столько качество работы сети, сколько количество ее участников

хозяевами других магазинов, порой целых небольших локальных сетей. А с помощью монобрендового «члена семьи» они получают доступ к эксклюзивным условиям поставки данной марки и различным бонусам для всех своих точек. Как, в конце концов, проверишь, где был продан товар, полученный для магазина франчайзи, — в нем самом или в соседнем, под названием «Аудиовидео»?

Организация подобной «трубы», по которой товар «закачивается» во все магазины владельца франшизы, — беда не только монобрендовых сетей. Порой на такую практику не обращают внимания — ведь объем продаж растет. Но, как правило, стараются принимать меры. «Все-таки это нечестная игра. Поэтому в таких случаях мы договариваемся о том, чтобы перестроить под наш формат все розничные точки игрока. Сейчас один наш партнер как раз занимается переоборудованием второго своего магазина в стандарт нашей сети», — свидетельствует Михаил Вуколов.

Как бы то ни было, франчайзер стремится заполучить локальную партнерскую сеть целиком. Наиболее масштабные прецеденты: 50 магазинов челябинской «Рембыттехники» влились в сеть «Эксперт», а оренбургская «Коминком» теперь работает под вывеской «Линии тока».

## От каждого — по потребностям

ЕСЛИ КТО И ЗАСТАВЛЯЕТ франчайзи выкладываться по максимуму, так это федеральные ритейлеры. Их бизнес-модель построена на том, что каждый магазин должен приносить прибыль, а не фиктивно числиться в списке. Новосибирская книготорговая компания «Топ-книга» отказывается от торговой точки, если та не выходит на уровень рентабельности в течение полугода, а книжный бизнес отнюдь не самый доходный.

Свою марку федеральные торговые сети продают дороже, чем другие категории франчайзеров. «Стоимость нашей франшизы — около \$1 млн (на регион. — **СФ**), роялти — 2% от оборота. Наши партнеры получают готовую бизнес-модель, которая уже

апробирована в различных регионах и полностью готова к использованию, с максимальной эффективностью и прибылью», — объясняет **Олег Высоцкий**, управляющий сетью «Пятерочка».

В отличие от лидера продуктового ритейла, «Эльдорадо» долгое время не брала вступительный взнос. Зато отыгрывалась на роялти. По данным на 2003 год, их размер составлял 25% от разницы между закупочной и отпускной ценой или 5% с оборота в закупочных ценах (информацию об условиях приобретения франшизы на настоящий момент компания не раскрывает).

Ритейлеры с федеральной рекламой и эксклюзивными условиями от поставщиков обладают явным преимуществом перед своими локальными коллегами. К примеру, по данным компании «Эльдорадо», узнаваемость ее бренда в большинстве российских регионов превышает 80%. Получить франшизу федеральной сети выгодно хотя бы потому, что рано или поздно она все равно придет в провинциальный город, и тогда лучше оказаться с ней по одну сторону баррикад. Этими преимуществами не могут похвастать региональные сети — соответственно, им реже удастся завлечь к себе франчайзи. В сентябре 2005 года омская сеть «Технопарк» тоже пыталась собрать независимые магазины под свою вывеску. «Мы вообще не предполагали брать плату. Требовалось лишь участие в затратах на маркетинг на уровне 1% от оборота. Условие очень комфортное, если считать, что расходы на сопровождение бренда составляют приблизительно 3%», — отмечает **Виктор Корб**, бывший директор Омского медиацентра, управляющей компании сети «Технопарк». Тем не менее магазины не согласились даже на столь щадящие условия. Франчайзер с шестью-семью магазинами и локальным брендом — малопривлекательная партия.

## Три пути

ИТАК, у потенциального франчайзи есть три возможности встать под знамена сетевого бренда. Федеральные сети обладают наиболее раскрученными марками и выгодными условиями от производителей, но участие в их команде стоит хороших денег. Кроме того, у франчайзеров-ритейлеров самые жесткие условия для своих франчайзи. Их цель — максимизация выручки.

Дистрибуторы подходят к франчайзи мягче, часто не берут вступительного взноса за право торговать под своей вывеской, и размер роялти здесь невелик. Цель дистрибуторов — сам факт вхождения в розницу, пусть с разношерстной и непрозрачной командой партнеров, получение инструментов давления на вендора и обретение гарантированного канала сбыта. Правда, и партнеров ищут в первую очередь среди проверенных дилеров. К тому же названия большинства таких проектов появились на рынке недавно и не столь узнаваемы потребителями, как бренды крупных ритейлеров.

Те же, кто решит вступить в альянс с производителями, сразу получают узнаваемую марку и эксклюзивные условия на поставки товара при относительно вольной жизни. Минус в том, что производители требуют, чтобы на полках присутствовала только их марка. Цель владельца бренда — эффект присутствия, решение маркетинговых задач. Монобрендовому же магазину нелегко конкурировать с мультибрендовыми торговыми точками.

В этих условиях вполне логичный ход — содержать сеть магазинов, часть которых является франчайзи и производителей, и дистрибуторов, и ритейлеров. Поэтому не стоит удивляться, если «битва за Бреды» продолжится и в других российских населенных пунктах. Ведь победителем из нее выходят все участники. **СФ**

## ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«В российском франчайзинге мы наблюдаем невыполнение обязанностей как с той, так и с другой стороны»



**Ирина ГАНДЗЮК**,  
генеральный директор  
компании «Аудит — новые  
технологии»

— ФРАНЧАЙЗИНГ сам по себе как бизнес-инструмент достаточно интересен. Идея продажи «алгоритма успеха» за проценты изначально представляется привлекательной как для франчайзера, так и для франчайзи: первый получает возможность избежать административных издержек, сконцентрировавшись на развитии бренда, а второй приобретает раскрученный бренд, и при этом ему не надо тратить на маркетинг, рекламу и т. д. Вместе с тем прекрасно известно, что любое начинание можно выхолостить, довести до абсурда и даже превратить в противоположность первоначальной идеи. В российском франчайзинге мы наблюдаем невыполнение обязанностей как с той, так и с другой стороны. С одной стороны, зачастую франчайзеры практически не поддерживают франчайзи. С другой — покупатель франшизы грешит тем, что, сокращая издержки, снижает качество, чем вредит не только бренду, но и развитию собственного бизнеса. Ведь предпринимательский бизнес, построенный на основе франшизы, предполагает долговременное стратегическое развитие, а не получение сиюминутной выгоды.

В качестве примера можно привести тенденцию снижения доверия к сетевым брендам АЗС, супермаркетов. Характерно, что интерес ослабевал как с той, так и с другой стороны. В связи с отсутствием маркетинговой поддержки падал интерес со стороны франчайзи, а франчайзеры были недовольны качеством — вплоть до того, что франшиза отзывалась в связи с плохим качеством бензина (случай сетевых АЗС). Сегодня стало уже тенденцией, что наиболее сильные игроки на рынке франчайзинговых предложений вводят ограничение на продажи франшиз, так как экономические потери от недоверия покупателей ощутимо больно могут ударить по экономическим показателям компаний.

Трудно сказать, является ли ситуация с российским франчайзингом уникальной, или это просто болезнь роста, через которую проходят развивающиеся рынки. McDonald's, славящийся своей технологией быстрого питания и очень жесткими правилами для персонала, во всем мире работает по франчайзингу, и только в России все рестораны McDonald's являются дочерними компаниями. В нашей стране практика франчайзинга пока настолько далека от совершенства, что часто безопаснее отказаться от этого удобного способа управления. Тем не менее я надеюсь, что с развитием рынка использование этого инструмента станет более цивилизованным.

ФРАНЧАЙЗИНГ СТРЕМИТЕЛЕН, КАК ВИРУС. В 2004 ГОДУ, ПО ОЦЕНКАМ MOST MARKETING, В СТРАНЕ НАСЧИТЫВАЛОСЬ ПРИМЕРНО 60 РЕАЛЬНЫХ РОЗНИЧНЫХ ПРОЕКТОВ, А В 2005-М — УЖЕ ОКОЛО 150. ПРОИЗВОДИТЕЛИ И ДИСТРИБУТОРЫ СОШЛИСЬ С РИТЕЙЛЕРАМИ В БИТВЕ ЗА ОДИНОЧНЫЕ МАГАЗИНЫ, ЧТОБЫ ОБЕСПЕЧИТЬ СЕБЕ ПОСЛЕДНИЙ ШАНС НА ВЫЖИВАНИЕ.

ТЕКСТ: Владислав Коваленко, Дмитрий Крюков

## Последняя битва за розницу



В борьбе за потребителя выживает быстрейший, а скорость — главное преимущество франчайзинга. Именно поэтому все больше компаний, собираясь «засеять» очередной регион, выбирают именно эти семена.

Франчайзинг дает быстрые всходы, он дешев и неприхотлив по сравнению с собственной розничной сетью, хотя, конечно, требует определенной подкормки. При правильном уходе франчайзер-«сеятель» за год-два получает развитую розничную сеть, не тратя ни копейки денег и ни секунды времени на подбор, ремонт помещения, его аренду или выкуп, приобретение оборудования, наем персонала и т. д. Уже потом можно постепенно разбираться, какие всходы жизнеспособны, а какие — сорная трава, требующая прополки.

Всплеск интереса к франчайзингу не случайно совпал с ростом могущества розничных сетей. Во-первых, сами сети, поделив Северную столицу и Первопрестольную, устремились в города-миллион-

ники. И здесь они столкнулись с фактором времени. Да, столичные сети, открывая в регионе собственные магазины, могли сделать местным потребителям более привлекательные ценовые предложения, чем местные игроки. Рано или поздно это привело бы к вымиранию мелких конкурентов, консолидации магазинов и т. д. Но вопрос состоял как раз в том, не случится ли это слишком поздно: пока одна сеть будет наблюдать за эволюцией розничных форматов, другая попросту захватит слабейших и станет победителем. Выход оставался один — не дожидаясь естественной гибели местных игроков, использовать их возможности на свое благо. А поскольку купить всех не представлялось возможным, в ход пошел «времен-

ной демпинг» — франчайзинг. Причем события развивались так быстро, что у компаний зачастую не было времени вникать в дела своих партнеров, поэтому случай банкротства одного из региональных партнеров «Пятерочки» — пермской компании «Русторг» — очевидно, не единственный и уж точно не последний. Интересно, что франшизы крупных федеральных компаний оказались востребованы мелкими региональными игроками, для многих из которых вступление в ряды «федералов» стало единственной возможностью продолжить существование.

Дистрибуторы и производители, все больше попадающие под влияние розничных сетей, естественно, не могли спокойно наблюдать за стремительным ростом будущих «королей» товарной цепочки. Собственная розничная сеть, пусть франчайзинговая, стала для них последним шансом получить небольшой, но аргумент в разговоре с федеральными сетями. Дистрибуторы вроде Divizion обеспечивали себе гарантированный сбыт, производители, такие как ДОК «Красный Октябрь», частично избавлялись от диктата розницы. Одновременно и те и другие, переманивая на свою сторону франчайзи, ограничивали рост федеральных ритейлеров.

Впрочем, франшиза хорошо работает только на высококонкурентных рынках, где перед франчайзи стоит реальная угроза вымирания. Если же у него есть возможность сохранить независимость, даже самые сладкие речи не заставят мелкого игрока сменить вывеску. Изучив, кто и как борется за место под солнцем на этом рынке, **СФ** представляет шесть наиболее ярких историй героев российского франчайзинга.





№1

## «Пятерочка»

Сфера деятельности: продуктовый ритейл  
Количество магазинов (всего / франчайзинговых): 900/около 500

География: 22 региона России, Казахстан, Украина

МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

## Доходный и рискованный

Свыше \$1 млрд — прогнозируемый оборот франчайзинговых магазинов «Пятерочки» в 2006 году. Ее франшиза считается наиболее дорогой в продуктовом ритейле: «Пятерочка» не разменивается по мелочам и продает права на бренд на территорию всего региона примерно за \$1 млн (цена зависит от региона). Для сравнения: стать партнером сети супермаркетов-дискаунтеров «Копейка» в Москве можно за \$50 тыс., а в регионах — за \$40 тыс.

Поставив перед собой глобальную цель — охватить сетью супермаркетов всю Россию, «Пятерочка» столкнулась с проблемой: среди тех, кто соглашался выложить круглую сумму за франшизу, часто оказывались люди с высокими амбициями, но не адекватной им финансовой ситуацией. Громкий скандал разразился весной 2005 года, когда разорился пермский партнер «Пятерочки» — компания «Русторг», к тому времени наделавшая долгов на \$6 млн. После этого «Пятерочка» стала проводить курс на консолидацию сети. В 2005 году она приобрела 100% акций своего франчайзи в Свердловской области, а в январе 2006-го — 26% акций челябинского партнера. «Сейчас планируем выкупить несколько франчайзинговых сетей. На эти цели рассчитываем выделить около \$600 млн, — говорит управляющий компании «Пятерочка» Олег Высоцкий. — Мы никуда не спешим, анализируем работу партнеров и будем выкупать те сети, которые работают наиболее эффективно». Увеличить число собственных магазинов — ход сильный. Но в результате значимость франчайзинга для «Пятерочки», скорее всего, будет снижаться.



№2

## «Мебельвилль»

Сфера деятельности: торговля мебелью  
Количество магазинов (всего / франчайзинговых): 4 / 3  
География: Тюмень, Томск, Новокузнецк, Прокопьевск

## Антикризисный

Тюменский деревообрабатывающий комбинат «Красный Октябрь» делает мебель более 70 лет, а франчайзингом занялся только в прошлом году, и отнюдь не от хорошей жизни. «Магазины не могут вместить всего производимого фабриками ассортимента, — объясняет генеральный директор ДОК «Красный Октябрь» Андрей Мединцев. — Конкуренция из-за торговых площадей существенно возрастает. Этим пользуется розничный сектор, работая на понижение закупочных цен, что неизбежно отражается на экономике производителей. Ассортимент неуступчивых фабрик снимается с продажи».

Создав торговую сеть, ДОК «Красный Октябрь» получил возможность бороться с «неуступчивыми» конкурентами. С одной стороны, комбинат теперь может размещать в магазинах практически все свои модели. С другой — в ассортименте сети на мебель «Красного Октября» приходится только 40–50%. Другую половину занимает продукция «угодных» ему мебельных фабрик.

Компания довольна результатами работы своих партнеров: за год объемы их закупок увеличились почти вдвое. Однако, имея сеть из четырех магазинов, рассчитывать на прорыв не стоит. В 2005 году на долю «Мебельвилль» приходилось 18–20% от оборота комбината — более \$8 млн из \$43 млн. Удается ли тюменским мебельщикам найти достаточное число магазинов, готовых жить по их уставу, пока вопрос, даже несмотря на то, что они отдают свою франшизу бесплатно. В компании утверждают, что до конца года сеть пополнится еще пятью-семью франчайзинговыми магазинами.

с41



№3

### «Крошка-Картошка»

Сфера деятельности: сеть быстрого питания  
 Количество точек (всего / франчайзинговых): 159 / около 60  
 География: Москва, Санкт-Петербург,  
 Сургут, Тюмень; Киев, Львов (Украина)

## Клонируемый

Сеть мобильных кафе «Крошка-Картошка» заметна в основном в Москве, где сосредоточены 90% всех ее точек (больше трети из них — франчайзи). Развитие по франшизе в остальные города оказалось не столь удачным. Предложенную «Крошкой-Картошкой» бизнес-модель нельзя назвать маловостребованной. Но, поучаствовав в ней и получив представление о технологиях работы, региональные партнеры часто не продлевали или вовсе расторгли договор с московским франчайзером, а затем начинали работать под собственными вывесками. С их точки зрения, бренд и опека головной компании не стоили того, чтобы ежемесячно платить за них 7% от оборота. Таким образом в 2004 году вместо «Крошки-Картошки» в Санкт-Петербурге просла «Чудо-Картошка», а в Нижнем Новгороде — «Картофельный папа». Сейчас в России насчитывается до полутора десятков «картофельных» клонов.

В «Крошке-Картошке» утверждают, что конкуренты не мешают бизнесу компании. Однако экспансию на региональные рынки путем франчайзинга приостановили. «Россия не входит в Международную ассоциацию франчайзинга. Соответственно, нет законов о франчайзинге, нет рычагов давления на франчайзи,— говорит директор по развитию сети „Крошка-Картошка“ **Сергей Шашинов**.— Сейчас к нам обращаются компании, но мы очень осторожно подходим к выдаче своей франшизы. Мы должны быть уверены в лояльности франчайзи, получить от него гарантии честного бизнеса». Объяснять, что это за гарантии, Сергей Шашинов не стал.

№4

### Sultanna Frantsuzova

Сфера деятельности:  
 продажа одежды  
 Количество магазинов  
 (всего / франчайзинговых):  
 29 / 13  
 География:  
 13 городов России  
 и Падуа (Италия)

## Оригинальный

Создатель обувных магазинов под маркой «Ж» **Илья Буздин** в своем новом проекте — сети бутиков Sultanna Frantsuzova — постарался совместить несовместимое: продавать дизайнерские вещи для массового потребителя. В отношении франчайзи Буздин избрал не менее оригинальную стратегию. Желая как можно быстрее построить франчайзинговую сеть, многие российские компании делают плату за свою франшизу номинальной. Sultanna Frantsuzova пошла еще дальше, предложив бесплатно не только франшизу, но и свой товар. «Мы показываем партнерам, что они ничем не рискуют, что мы уверены в проекте настолько, что готовы отвечать за товарные остатки»,— объясняет руководитель отдела регионального развития сети **Виталий Степин**. Правда, компания отнюдь не занимается альтруизмом: ее роялти — 50% от оборота — самое большое из известных **СФ**. Из оставшейся половины выручки франчайзи оплачивает аренду, зарплату персонала и т. д. В сети действует еще одно жесткое условие: через шесть месяцев после начала работы франчайзи должен выйти на оборот не менее 2 млн руб. в месяц.

Необычная стратегия, похоже, помогла найти общий язык с потенциальными франчайзи. В сети уже 13 магазинов, до конца года компания собирается открыть еще не менее 20 точек, восемь из них — по франшизе. Кроме того, в апреле 2006 года сеть обзавелась магазином в Падуе. Европу, правда, Sultanna Frantsuzova пока покоряет без привлечения франчайзи.



## Стопроцентный

Почти 650 магазинов за два года — неплохой результат. Дистрибутору мобильных телефонов Divizion удалось сделать это с помощью франчайзинга. Ни один салон сотовой связи, торгующий под вывеской Divizion, не принадлежит этому дистрибутору. И это при том, что у лидера сотовой розницы, компании «Евросеть», свыше 2800 собственных салонов сотовой связи по России и СНГ — и ни одного франчайзи. Контролировать свои магазины гораздо проще, поэтому к эталону «Евросети» стремятся и другие игроки. Например, компания «Цифроград» активно скупает бизнес своих партнеров и к концу 2006 года намерена владеть 700 салонами (в настоящий момент их у нее около 400).

На первый взгляд, главный плюс франчайзинговой стратегии — в возможности расширяться малой кровью: открытие собственного магазина обходится в среднем в \$30–50 тыс., тогда как франчайзи берет расходы на себя, предоставляет готовую логистическую структуру, кадры и знает особенности регионального рынка. За счет этого появившаяся на свет два года назад сеть Divizion сегодня входит в пятерку крупнейших на российском сотовом рынке. Но теперь на повестке дня вполне может стоять вопрос об увеличении капитализации, то есть о приобретении франчайзи. Однако Divizion не спешит, опасаясь разрушить коллективную идиллию своих партнеров. «Сочетание франчайзинговой и собственной розницы под одним брэндом приводит к конфликту интересов: франчайзер в таком случае отдает предпочтение своим салонам, что сказывается на разнице цен, сервисе, оформлении и так далее», — объясняет руководитель пресс-службы группы компаний Divizion **Очир Манджинов**. Компания не разглашает информацию о деталях работы с франчайзи, заверяя: условия для всех региональных партнеров — одинаковые.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## №5 Divizion

Сфера деятельности: сотовый ритейл  
Количество магазинов (всего / франчайзинговых): 647 / 647  
География: 51 регион России

№6

## Office 1 Superstore

Сфера деятельности: продажа канцтоваров  
Количество магазинов (всего / франчайзинговых): 2 / 1  
География: Москва



МАРИЯ МЕДВЕДЕВА

## Преждевременный

«Если вы уже имеете прочный канцелярский бизнес, присоединение к Office 1 позволит вам расширить его и защититься от более крупных конкурентов», — написано на русскоязычном сайте американской компании Office 1 Superstore (владеет более 500 канцелярскими магазинами в 30 странах мира). Подобной географической широты компания добилась через продажу мастер-франшиз. Стоимость франшизы не разглашается, поскольку в каждом случае рассчитывается индивидуально. Известно лишь, что ежеквартальные роялти составляют 2% от оборота франчайзи.

Однако найти генерального партнера, который взялся бы развивать сеть в России, за два года Office 1 так и не смогла. Единственный франчайзинговый магазин появился в подмосковных Химках уже после того, как компания заявила, что будет покорять рынок своими силами и открыла здесь три собственных магазина. Тогда директор по развитию бизнеса российского офиса Office 1 Superstores **Александр Мулюкин** обещал в течение пяти лет построить сеть из 50 торговых точек в пяти-шести регионах. Но специалисты предрекали проекту не слишком удачную судьбу, ссылаясь на высокую степень «серой» розницы и малую насыщенность рынка канцтоваров. «Сейчас открытие собственного магазина под названием, допустим, „Школьник“ даст ровно столько же (что и под брэндом крупной западной сети. — **СФ**), а переплачивать за франшизу нет необходимости», — говорил в интервью газете «Бизнес» исполнительный директор Национального канцелярского альянса **Дмитрий Сокол** в августе 2005 года. Сегодня в активе американской сети по-прежнему всего один российский франчайзи, а количество собственных магазинов сократилось до двух. **СФ**

с43



«ВМЕСТЕ ПРОЩЕ!» — ПОД ЭТИМ ДЕВИЗОМ НАЧИНАЮТСЯ ВСЕ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЕ ПРОЕКТЫ. ФРАНЧАЙЗЕРЫ, РАБОТАЮЩИЕ НА РАЗНЫХ РЫНКАХ, ОБЕЩАЮТ ПАРТНЕРАМ СХОЖИЕ БОНУСЫ. ОДНАКО ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ОСОБЕННОСТИ ДЕЛАЮТ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫЕ МОДЕЛИ В КАЖДОЙ ОТРАСЛИ УНИКАЛЬНЫМИ.

текст: дмитрий крюков

## Ручная работа рынка



Много ли общего у франчайзинговых проектов на рынках одежды, бытовой техники, мобильных телефонов и мебели? Оказывается, не очень. **СФ** и консалтинговая компания MOST Marketing исследовали особенности построения партнерских сетей на этих рынках, каждый из которых наглядно демонстрирует особенности российского франчайзинга.

Франчайзинг на рынках мобильных телефонов, бытовой техники и электроники — прерогатива ритейлеров и дистрибуторов. Производители научились делать технику примерно одинакового качества и одинаково успешно развивать брэнды, так что потребителю все сложнее понять, чем различаются модели. На первый план выходят ассортимент и качественная консультация продавца. Подобный сервис наиболее удачно предоставлял компаниям, торговлей занимавшиеся изначально, — ритейлеры и дистрибуторы. Эти выводы подтверждаются и данными MOST Marketing. Из девяти крупнейших франчайзеров бытовой техники

и электроники только два (LG и Samsung) являются производителями. Из 1022 франчайзинговых магазинов, вошедших в выборку, дистрибуторы и ритейлеры контролируют 785 (77%). А среди крупнейших сетей по продаже мобильных телефонов, развивающихся по модели франчайзинга, производителей вообще нет.

Вместе с тем отсутствие собственного производства подчас делает франчайзера уязвимым в переговорах с партнерами. Например, те могут шантажировать продавца франшизы, угрожая найти более выгодные условия у другого поставщика, ведь в отличие от производителя, дистрибуторы и ритейлеры далеко не

всегда обладают эксклюзивными правами на продукцию.

На рынке одежды подобные маневры не проходят, поскольку тут место покупки не менее важно, чем сама марка. Вот почему производители одежды не отдают продукцию на откуп дистрибуторам и ритейлерам, а вынуждены создавать монобрендовые сети. Результаты исследования MOST Marketing подтверждают: в модной индустрии правят бал производители. Девять крупнейших франчайзинговых розничных сетей, торгующих одеждой (всего 1044 магазина), принадлежат именно им.

Схожая логика прослеживается и на мебельном рынке. Правда, срок оборачиваемости товара здесь значительно меньше, поэтому, видимо, мебельный рынок до сих пор не блещет обилием масштабных франчайзинговых проектов. Желающих много, но объемы не позволяют развернуться: в начале 2005 года в России насчитывались 64 мебельных сети, представленных всего двумя-тремя магазинами. В исследовании представлены четыре франчайзинговых проекта; все они развиваются производителями.

Цель совместного исследования **СФ** и компании MOST Marketing — обратить внимание на ключевые проблемы и сдерживающие факторы развития современного российского франчайзинга. Найти эффективные решения для развития бизнеса предприниматели, представители финансовых и юридических компаний — все, кому интересен франчайзинг, смогут 13 июля на Ежегодном фестивале франшиз, организованном **СФ** и газетой «Бизнес» при поддержке Российской ассоциации франчайзинга. □

## Крупнейшие розничные франчайзинговые проекты

## ОДЕЖДА

№	НАЗВАНИЕ СЕТИ / ФРАНЧАЙЗЕР	ТИП ФРАНЧАЙЗЕРА	КОЛИЧЕСТВО ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНОВ *	ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ *	ПЛОЩАДЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНОВ (ТЫС. КВ. М) *	ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ МАГАЗИНОВ (ТЫС. КВ. М) *	ОБЩИЙ ОБОРОТ В 2005 ГОДУ (\$ МЛН) **	ОХВАТ СЕТИ (ГОРОДА РФ)
1	SELA / SELA	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	405	450	90	100	125	150
2	«ТВОЕ» / «ТВОЕ»	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	120	210	—	45	86	90
3	FINN FLARE / FINN FLARE	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	90	135	15	27	95	75
4	GLORIA JEANS / «ГЛОРИЯ ДЖИНС»	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	90	140	13,5	21	135	60
5	BENETTON, SISLEY / BENETTON GROUP	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	90 **	120	—	25	120	45
6	MEXX / MEXX	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	83	105	7	11	56	50
7	SAVAGE / SAVAGE	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	80	209	—	17	80	125
8	GLANCE / GLANCE	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	70 **	132	—	24	70	40
9	«ГОТА» / «ГОТА»	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	16	100	1	9	40	70

ОБЪЕМ РЫНКА: 2005 ГОД — \$20,5 МЛРД; 2006 ГОД (ПРОГНОЗ) — \$24,5 МЛРД; РОСТ В ДЕНЕЖНОМ ИСЧИСЛЕНИИ — 23%.

СТЕПЕНЬ КОНСОЛИДАЦИИ РЫНКА — НИЗКАЯ.

\* ИЮНЬ 2006 ГОДА \*\* ОЦЕНОЧНЫЕ ДАННЫЕ. ПРОЧЕРК — НЕТ ДАННЫХ

ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ MOST MARKETING

## БЫТОВАЯ ТЕХНИКА И ЭЛЕКТРОНИКА

№	НАЗВАНИЕ СЕТИ / ФРАНЧАЙЗЕР	ТИП ФРАНЧАЙЗЕРА	КОЛИЧЕСТВО ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНОВ *	ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ *	ПЛОЩАДЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНОВ (ТЫС. КВ. М) *	ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ МАГАЗИНОВ (ТЫС. КВ. М) *	ОБОРОТ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНОВ В 2005 ГОДУ (\$ МЛН) **	ОБЩИЙ ОБОРОТ В 2005 ГОДУ (\$ МЛН) **	ОХВАТ СЕТИ (ГОРОДА РФ)
1	«ЭЛЬДОРАДО» / «ЭЛЬДОРАДО»	РИТЕЙЛЕР	440	950	350	700	510	3400	550
2	«ЭКСПЕРТ» / «КОРСО ТРЕЙД»	ДИСТРИБУТОР	244	246	75	123	350	350	БОЛЕЕ 150
3	LG / LG **	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	190	190	50	50	280	280	БОЛЕЕ 150
4	«ЛИНИЯ ТОКА» / ГК «АРКОНАДА»	ДИСТРИБУТОР	72	72	44	44	25	25	25 РЕГИОНОВ
5	SAMSUNG / SAMSUNG ***	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	47	47	14	14	55	55	БОЛЕЕ 40
6	«В-ЛАЗЕР» / «В-ЛАЗЕР»	РИТЕЙЛЕР	20	56	—	8,5	25	100	ВСЕ КРУПНЫЕ ГОРОДА ДАЛЬНЕГО ВОСТОКА
7	DOMO / DOMO	РИТЕЙЛЕР	7	49	4	25	3	160	35 РЕГИОНОВ
8	«ТЕХНОСИЛА» / «ТЕХНОСИЛА»	РИТЕЙЛЕР	2	63	1,5	93	0	601	35 РЕГИОНОВ
9	«ЭЛЕКТРОФЛОТ», «ТЕХНОПАРК» / «ЭЛЕКТРОФЛОТ»	РИТЕЙЛЕР	—	20	—	17	20	150	5 РЕГИОНОВ

ОБЪЕМ РЫНКА: 2005 ГОД — \$12,1 МЛРД; 2006 ГОД (ПРОГНОЗ) — \$14 МЛРД; РОСТ В ДЕНЕЖНОМ ИСЧИСЛЕНИИ — 15–16%.

СТЕПЕНЬ КОНСОЛИДАЦИИ РОЗНИЧНОГО РЫНКА — СРЕДНЯЯ.

\* ИЮНЬ 2006 ГОДА \*\* ОЦЕНОЧНЫЕ ДАННЫЕ

\*\*\* КОМПАНИЯ НЕ СЧИТАЕТ ПРОЕКТ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫМ, НАЗЫВАЯ СВОИ МАГАЗИНЫ ПАРТНЕРСКИМИ

ПРОЧЕРК — НЕТ ДАННЫХ

ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ MOST MARKETING

## МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕФОНЫ

№	НАЗВАНИЕ СЕТИ / ФРАНЧАЙЗЕР	ТИП ФРАНЧАЙЗЕРА	КОЛИЧЕСТВО ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНОВ *	ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ *	ПЛОЩАДЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНОВ (ТЫС. КВ. М) *	ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ МАГАЗИНОВ (ТЫС. КВ. М) *	ОБОРОТ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНОВ В 2005 ГОДУ (\$ МЛН) **	ОБЩИЙ ОБОРОТ В 2005 ГОДУ (\$ МЛН) **	ОХВАТ СЕТИ (ГОРОДА РФ)
1	«ЦИФРОГРАД» / «СЕВЕРЕН»	ДИСТРИБУТОР	650	1150	10	46	180	450	130
2	DIVISION / DIVISION	ДИСТРИБУТОР	647	647	21	21	300	410	51 РЕГИОН
3	DIXIS / DIXIS	РИТЕЙЛЕР	350	800	12	24,5	157	384	65 РЕГИОНОВ
4	«ЭКСПЕРТ-МОБАЙЛ» / «КОРСО ТРЕЙД», «СЕВЕРЕН»	ДИСТРИБУТОР	БОЛЕЕ 100	БОЛЕЕ 100	—	—	—	—	БОЛЕЕ 20 РЕГИОНОВ
5	«ТЕХМАРКЕТ» / «ЕВРОСЕТЬ»	РИТЕЙЛЕР	3	3	0,1	0,1	0	0	МОСКВА

ОБЪЕМ РЫНКА: 2005 ГОД — \$5,2 МЛРД; 2006 ГОД (ПРОГНОЗ) — \$6 МЛРД; РОСТ В ДЕНЕЖНОМ ИСЧИСЛЕНИИ — 15%.

СТЕПЕНЬ КОНСОЛИДАЦИИ РЫНКА — ВЫСОКАЯ.

\* ИЮНЬ 2006 ГОДА

\*\* ОЦЕНОЧНЫЕ ДАННЫЕ. ПРОЧЕРК — НЕТ ДАННЫХ

ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ MOST MARKETING

## МЕБЕЛЬ

№	НАЗВАНИЕ СЕТИ / ФРАНЧАЙЗЕР	ТИП ФРАНЧАЙЗЕРА	КОЛИЧЕСТВО ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНОВ *	ОБЩЕЕ КОЛИЧЕСТВО МАГАЗИНОВ *	ПЛОЩАДЬ ФРАНЧАЙЗИНГОВЫХ МАГАЗИНОВ (ТЫС. КВ. М) *	ОБЩАЯ ПЛОЩАДЬ МАГАЗИНОВ (ТЫС. КВ. М) *	ОБЩИЙ ОБОРОТ В 2005 ГОДУ (\$ МЛН) **	ОХВАТ СЕТИ (ГОРОДА РФ)
1	«ШАТУРА» / «ШАТУРА»	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	310	330	НД	132	350	170
2	«ФЕЛИКС» / «ФЕЛИКС»	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	31	47	НД	19	218	БОЛЕЕ 20
3	«МЕБЕЛЬВИЛЛЬ» / ДОК «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	3	4	3	4	5	4
4	FILIPPE GRANDI / «ИНВЕСТИЛЕПРОМ»	ПРОИЗВОДИТЕЛЬ	2	55	НД	7	180	17

ОБЪЕМ РЫНКА: 2005 ГОД — \$3,5 МЛРД; 2006 ГОД (ПРОГНОЗ) — \$4,1 МЛРД; РОСТ В ДЕНЕЖНОМ ИСЧИСЛЕНИИ — 17%.

СТЕПЕНЬ КОНСОЛИДАЦИИ РЫНКА В РОЗНИЧНОМ СЕГМЕНТЕ — НИЗКАЯ.

\* ИЮНЬ 2006 ГОДА

\*\* ОЦЕНОЧНЫЕ ДАННЫЕ

ИСТОЧНИК: КОМПАНИЯ MOST MARKETING





ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

13 июля 2006 года

Москва

## Журнал «Секрет фирмы» и газета «Бизнес» представляют: **ежегодный фестиваль франшиз**

МЕРОПРИЯТИЕ АДРЕСОВАНО ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В РАЗВИТИИ СОБСТВЕННОГО БИЗНЕСА ЧЕРЕЗ ФРАНЧАЙЗИНГ; КОМПАНИЯМ, ПЛАНИРУЮЩИМ РАЗВИТИЕ ФРАНЧАЙЗИНГОВОГО НАПРАВЛЕНИЯ В БИЗНЕСЕ; ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ ФИНАНСОВЫХ И ЮРИДИЧЕСКИХ КОМПАНИЙ, ВСЕМ, КОМУ ИНТЕРЕСЕН ФРАНЧАЙЗИНГ.

### ЦЕЛЬ ФЕСТИВАЛЯ

- Обсудить состояние, перспективы и новые возможности рынка франчайзинга, ключевые проблемы, сдерживающие факторы развития и найти эффективные пути решения для развития бизнеса
- Обменяться практическим опытом по организации успешного франчайзинга
- Показать лучшие предложения в области франшиз

### ПРОГРАММА ФЕСТИВАЛЯ

#### ПЕРВАЯ СЕССИЯ

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- Какие проблемные зоны существуют во взаимоотношениях франчайзера и франчайзи
- Может ли франчайзинг быть выгоден для франчайзера и франчайзи
- Требования, предъявляемые франчайзером к франчайзи
- Выбор франчайзера: чего хотят франчайзи?

#### ВТОРАЯ СЕССИЯ

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ФРАНШИЗ:

В рамках этой сессии у компаний-франчайзеров будет возможность презентовать франшизы, а участники смогут задать все интересующие вопросы и приобрести заинтересовавшую франшизу. Потенциальным франчайзи будет предложено большое количество предложений от компаний-франчайзеров

ОЖИДАЕТСЯ ПРЕЗЕНТАЦИЯ  
ФРАНШИЗ ИЗ СЛЕДУЮЩИХ  
СЕКТОРОВ РЫНКА:

- потребительский рынок
- сфера развлечений
- производство
- ИТ-компании
- другие предложения

ВСЯ ПРОГРАММА ФЕСТИВАЛЯ ПОСТРОЕНА В ФОРМАТЕ БИЗНЕС-КЕЙСОВ. КАЖДЫЙ ДОКЛАД – ТЕХНОЛОГИЯ ПО РЕШЕНИЮ И ОПТИМИЗАЦИИ ТОГО ИЛИ ИНОГО АСПЕКТА ФРАНЧАЙЗИНГА. ПОЛУЧЕННАЯ ИНФОРМАЦИЯ ДАСТ ВАМ РЕАЛЬНЫЕ ИНСТРУМЕНТЫ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ФРАНЧАЙЗИНГА!

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ

ДЛЯ КОМПАНИЙ-ФРАНЧАЙЗЕРОВ

**\$500** (без учета НДС)

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ С ПРЕЗЕНТАЦИЕЙ

**\$1500** (без учета НДС)

СТОИМОСТЬ ДЛЯ ПРОЧИХ УЧАСТНИКОВ

**\$250** (без учета НДС)

### СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

Подписчикам журнала «Секрет фирмы» и газеты «Бизнес» предоставляется скидка 10%.

Регистрация по телефонам:

(495) 960-3118, 797-3171 (доб. 20-47)

e-mail: [conference@sf-online.ru](mailto:conference@sf-online.ru)

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Семинары»)

### ИНФОРМАЦИОННЫЕ СПОНСОРЫ:

**Sostav.ru**  
Маркетинг Реализм PR

**MFD.RU**

**БЕЛ**

deloShop  
магазин  
готового бизнеса

**SELLBRAND.RU**  
ВСЕ ФРАНШИЗЫ РОССИИ

РОССИЙСКИМ КОМПАНИЯМ, РАБОТАЮЩИМ С ПРЕДМЕТАМИ РОСКОШИ, ПРЕДСТОИТ НЕЛЕГКАЯ ПОРА РАССТАВАНИЯ С УДАРНЫМИ БРЭНДАМИ. НЕКОТОРЫЕ ДИСТРИБУТОРЫ К ЭТОМУ НЕПЛОХО ПОДГОТОВИЛИСЬ: ЭТО ПОДТВЕРЖДАЕТ СТРАТЕГИЯ УЧАСТНИКОВ РЕЙТИНГА BEST RUSSIAN BRANDS МЕЖДУНАРОДНОЙ АКАДЕМИИ БРЭНДА. текст: анатолий казаков

## Бренды в брэнде



Даже если модные дома решат самостоятельно зарабатывать деньги, они все равно придут в ЦУМ, к Михаилу Куснировичу

Для почитателей Chanel ничего принципиально не изменится. Подумаешь, закрылся бутик на Кутузовском проспекте — зато открылся в Столешниковом переулке. К тому же в продаже наконец появятся ювелирные украшения, которых раньше в России не было.

А вот для российских поставщиков товаров категории luxury это тревожный звонок. Ведь продажами в бутике на Кутузовском занималась компания Mercury, вот уже шесть лет являющаяся эксклюзивным представителем Chanel в России. Но в феврале 2006 года французы не продлили с Mercury контракт. Компания продолжит торговать косметикой и часами, а одежду

теперь можно будет приобрести только в фирменном магазине, который арендует в Столешниковом переулке сама Chanel.

### Эффект матрешки

ТЕМПЫ, С КОТОРЫМИ РАСТУТ ПРОДАЖИ предметов роскоши в России, впечатляют. Только из Италии, по данным Института внешней торговли этой страны, роскош-

ной одежды, обуви и аксессуаров в 2005 году ввезли в Россию на \$1 млрд, что на 30% больше, чем в 2004-м. Иностранные поставщики еще не успели подстроиться под этот темп, поэтому до сих пор тон здесь задают российские эксклюзивные дистрибуторы. Из-за этого торговые марки в сегменте luxury похожи на матрешки: они вкладываются друг в друга. Имя дистрибутора не существует само по себе. Оно обязательно ассоциируется с брэндами, которые поставщик продает. Так, к примеру, есть брэнд Mercury и есть поставляемые этой компанией Prada, Gucci, Armani и т. д. Но теперь, похоже, российский ры-

с47



Торговые марки в сегменте luxury похожи на матрешки: они вкладываются друг в друга. Имя дистрибутора не существует само по себе. Оно обязательно ассоциируется с брэндами, которые поставщик продает



ЕКАТЕРИНА ОРЛОВСКАЯ

Мало кто из посетителей модных бутиков знает, что за западным брэндом скрывается имя российской компании Mercury

нок luxury дорос до того, что крупные поставщики готовы начать самостоятельную игру. Случай с Chanel — как раз из этого ряда, но он не единственный. Например, магазин Louis Vuitton французского конгломерата LVMH действует в Москве с 2002 года. Представительства в России есть также у Lauder, Cosmopolitan Cosmetics и у других производителей, а значит, открытие собственных магазинов — дело времени. В России продаются сотни марок, и пока российские компании справляются с единичными случаями ухода производителей «на волю». Но если это станет тенденцией, дистрибуторам придется перестраивать бизнес. **СФ** обнаружил три способа, которые помогают застраховаться на тот случай, если поставщик решит проявить самостоятельность.

## Титаны и олимпийцы

ПЕРВУЮ СТРАТЕГИЮ можно условно назвать «размежевание». Приверженцы этого метода старательно разводят в глазах потребителей собственную торговую марку и импортируемые брэнды. Крупнейшая в сегменте luxury группа Mercury, созданная **Леонидом Фридляндом** и **Леонидом Струниным**, прославилась приобретением еще в 2002 году ЦУМа, а также улицами бутиков — Tretyakov Lounge в Третьяковском проезде и «Барвиха Luxury Village» на Рублевском шоссе. Однако некоторые покупатели, вполне возможно, даже не догадываются о том, что у монобрендовых бутиков Zegna или Dolce & Gabbana есть владелец с другим именем. Mercury охотно рекламирует марки, которые продает, но в меньшей степени, чем другие игроки на рынке, связывает свое имя со своими же проектами. Поэтому в случае потери поставщика брэнд Mercury в глазах конечного потребителя вряд ли пострадает.

Другой способ застраховаться — «синергия», полная противоположность первому. Пока компания является официальным поставщиком, она может использовать силу импортируемых ею брэндов себе во благо. Так, создав проекту Bosco di Ciliegі должную репутацию за счет ассоциирования с реализуемыми марками, **Михаил Куснирович** активно использует наработанный репутационный капитал для других своих проектов. Среди них — Bosco Cafe, Bosco Bar, Bosco Clinica, открывающийся в сентябре Bosco SPA и другие. «Bosco di Ciliegі — зонтичный брэнд, объединяющий все направления деятельности компании, — рассказывает **Ольга Юнкис**,

### Кандидаты в лидеры рейтинга Best Russian Brands (категория «Элитные товары и услуги»)

БРЭНД	ОСНОВАТЕЛЬ	ДОЛЖНОСТЬ, КОМПАНИЯ
BOSCO DI CILIEGI	МИХАИЛ КУСНИРОВИЧ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ НАБЛЮДАТЕЛЬНОГО СОВЕТА ГРУППЫ КОМПАНИЙ BOSCO DI CILIEGI
CROCUS INTERNATIONAL	АРАС АГАЛАРОВ	ПРЕЗИДЕНТ «КРОКУС ИНТЕРНЭШНЛ»
KAUFFMAN	МАРК КАУФМАН	ПРЕЗИДЕНТ КОМПАНИИ WHITE HALL
MERCURY, TRETYAKOV LOUNGE	ЛЕОНИД ФРИДЛЯНД, ЛЕОНИД СТРУНИН	ЛЕОНИД ФРИДЛЯНД — ПРЕЗИДЕНТ «MERCURY», ЛЕОНИД СТРУНИН — ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «MERCURY»
«ДИКАЯ ОРХИДЕЯ»	АЛЕКСАНДР ФЕДОРОВ	ПРЕЗИДЕНТ ЗАО «ДИКАЯ ОРХИДЕЯ»
«ДОН-СТРОЙ»	ДМИТРИЙ ЗЕЛЕНОВ	КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР КОМПАНИИ «ДОН-СТРОЙ»
КАФЕ «ПУШКИНЪ»	АНДРЕЙ ДЕЛЛОС	ГЛАВА РЕСТОРАННОГО ДОМА АНДРЕЯ ДЕЛЛОСА
«СЫР», «ВАНИЛЬ»	АРКАДИЙ НОВИКОВ	ГЛАВА ГРУППЫ КОМПАНИЙ АРКАДИЯ НОВИКОВА

ИСТОЧНИК: МЕЖДУНАРОДНАЯ АКАДЕМИЯ БРЭНДА

начальник отдела рекламы и PR Bosco di Cilieg. — Конечно, на рекламной полосе Etro или Moschino в глянцевого журнала основной акцент делается на конкретном брэнде, но и логотип Bosco di Cilieg обязательно присутствует».

Той же линии придерживается холдинг «Дикая орхидея», созданный его нынешним президентом **Александром Федоровым**. Производители, даже такие известные, как Nina Ricci или Gianfranco Ferre, оказались в тени дистрибутора. «Мы знаем, что сегодня часто женщины с гордостью говорят: „у меня белье из „Дикой орхидеи“», — поясняет **Оксана Донская**, PR-директор компании „Дикая орхидея“. — Марка самого белья стала вторичной». По словам Александра Федорова, между марками производителей и брэндом дистрибутора нет конкуренции. «Наоборот, они друг другу помогают, — считает Федоров. — Объявляя о своих эксклюзивных правах на продажу белья от Christian Dior, мы даем людям представление о том, что они могут найти в „Дикой орхидеи“. С другой стороны, когда покупатели к нам приходят, они понимают, что у нас представлены только достойные брэнды».

Получая синергетический эффект от сочетания марок, Александр Федоров и Михаил Куснирович одновременно готовят фундамент для независимости от долгосрочных планов производителей. «Брэндов в магазине достаточно много, и нет смысла тратить рекламный бюджет на ту или иную марку, ведь завтра ее может не

Если российские дистрибуторы не продумают заранее все нюансы взаимоотношений своего брэнда и брэндов поставщика, через десять лет им останется лишь торговать малоизвестными марками да сдавать свои нынешние бутики в аренду

быть в ассортименте магазина, — объясняет Оксана Донская. — Наш брэнд — „Дикая орхидея“, и логично вкладывать средства в его рекламу, обращая особое внимание именно на него».

Наконец, еще один способ застраховаться от потенциальной потери импортируемых брэндов — «диверсификация», развитие собственных торговых площадей. Яркий пример — «Крокус Сити Молл» **Араса Агаларова**. Этот торговый центр, где около 40% занимают собственные бутики Crocus International, некогда почти удвоил торговые площади сегмента luxury в Москве. Такой подход (его использует также Bosco di Cilieg, владеющая ЦУМом, и «Джамилько», оказывающая импортерам логистические услуги) позволит компании меньше зависеть от изменений в портфеле марок, оставляя за собой громкое имя престижного торгового центра.

**Брэнд по осени считают** ПОКА РОССИЙСКИЕ ОПЕРАТОРЫ спокойны за свое будущее. Действительно, за последние годы в Россию пришли десятки марок, до этого представленных только у «серых» поставщиков. Та же Mercury

в апреле открыла в «Барвиха Luxury Village» официальный салон Lamborghini, а в мае на Кутузовском проспекте — дилерский центр мотоциклов Harley-Davidson. Однако вряд ли на новичках можно будет заработать столько же, сколько на первопроходцах типа Chanel.

**Константин Андрикопулос**, коммерческий директор Bosco di Cilieg, считает, что критический порог, когда крупным иностранным группам будет экономически выгодно создание собственных подразделений, занимающихся доставкой, таможней и прочим в России, будет достигнут не ранее чем через 5–10 лет. «Я бы лично три случая из 600 тенденцией не назвал, — объясняет Константин Андрикопулос. — Тенденция — это 30, а три — это попытка».

Впрочем, все тенденции когда-то начинались с попыток. Не исключено, что если российские дистрибуторы не продумают заранее все нюансы взаимоотношений своего брэнда и брэндов поставщика, через десять лет им останется лишь торговать малоизвестными иностранными марками да сдавать в аренду свои нынешние бутики крупным международным группам. **СФ**

classified

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

### финансовые услуги

Аудит любой сложности 267-2802

Налоговые споры 261-2577

### Издательский дом «Секрет фирмы» приглашает на работу журналистов

специализирующихся на бизнес-тематике и готовых переехать в Москву

#### Обязанности

Подготовка интервью с ведущими представителями бизнеса; бизнес-кейсов о компаниях; материалов, освещающих различные бизнес-технологии и другие новости

#### Требования

М/ж до 45 лет, опыт работы в деловых СМИ обязателен; хороший русский язык; умение структурировать текст; выдерживать стиль и раскрывать тему; уверенный пользователь ПК

#### Условия

з/п по результатам собеседования, полный рабочий день, соблюдение ТК РФ  
м. Курская

Тел. 265-70-70 Елена Панина e-mail: personal@sf-online.ru

### продает

Банк 4119476

### услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

### покупаем

Банк 4119476

### юридические услуги

Правовое сопровождение бизнеса 267-2309

Арбитраж любой сложности 261-3717

Оформление сделок с недвижимостью 267-3743

ФСФР, ФАС 267-3733



# Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

Оформив подписку **через редакцию на московский адрес**, вы будете получать журнал в офис (курьерская доставка в пределах МКАД по понедельникам) или на домашний адрес (через почтальона вашего почтового отделения связи).

**В регионах РФ** доставка издания осуществляется заказной бандеролью (при выборе данного варианта вы можете быть уверены в сохранности полученной почты).

**Вы можете оформить годовую подписку на журнал «Секрет фирмы» по льготной цене 1694 руб.\***

подписной купон

ДА, я хочу подписаться на журнал «Секрет фирмы» со следующего месяца

Подписка со следующего месяца считается оформленной при условии поступления денег на р/с редакции до 20 числа текущего месяца. При несоблюдении данного условия подписка будет оформлена с месяца, соответствующего указанным требованиям.

**Стоимость подписки на месяц 145,2 руб.\***  
Период подписки — любое количество месяцев.

Внесите нужную сумму в графу «сумма» в квитанцию об оплате.

\*Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ  
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

Заполните подписной купон

### ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка России и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном

### ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Отправьте заполненный подписной купон по факсу (495) 795-3065 или по e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru), сопроводив его **полными банковскими реквизитами**. После получения этих документов, вам будет выставлен счет. Оплатив счет, отправьте по факсу в редакцию копию платежного поручения.

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (только для физических лиц)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001

ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»

ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва

р/с № 40702810100001403071

к/с № 30101810200000000700

БИК 044525700

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа

сумма

Подписка на журнал  
«Секрет фирмы»

Подпись плательщика

Кассир

**Подписка с любого месяца**  
**Гарантированная доставка**

АДРЕС РЕДАКЦИИ И ИЗДАТЕЛЯ  
105066, Москва, Токмаков пер., д. 23, стр. 1  
Телефоны для справок:  
(495) 267-3768, 795-3065  
многоканальный (495) 960-3118  
факс (495) 797-3171 (круглосуточно)  
e-mail: [podpiska@sf-online.ru](mailto:podpiska@sf-online.ru)

Можно заполнить регистрационную форму на нашем сайте [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (раздел «Подписка»), а также получить подробную информацию, связавшись с нами по тел.: **(495) 795-3065, 267-3768**

## ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** — на любой срок

и в Каталоге «Почта России» **99657** — на любой срок.

Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

# лаборатория КОНКУРЕНЦИЯ

В декабре 2007 года наступает час X для московского рынка недвижимости: истекает срок полномочий Юрия Лужкова в должности мэра. Столичные строители уже начали искать замену административному ресурсу, который в свое время помог им стать крупнейшими.

## Строевая подготовка

текст: **анатолий казаков**

Гадать, что ожидает крупнейшие российские строительные компании (на первую пятерку, по разным оценкам, приходится 80–90% рынка) после ухода **Юрия Лужкова**, — дело неблагодарное. Вряд ли и сам московский мэр об этом знает наверняка. Но поведение близкой ему компании «Интеко», продавшей половину бизнеса и стремительно меняющей строительную специализацию с середины 2005 года, наводит ее конкурентов на грустные размышления. Поэтому гиганты из первой пятерки дружно диверсифицируют бизнес или расширяют географию строительства.

Правда, на чем перемены не сказываются, так это на прозрачности игроков. Например, в 2004 году ГК ПИК построила 720 тыс. кв. м и, по данным СПАРК, получила выручку 194 млн руб. В том же году «Главмосстрой» построил 911 тыс. кв. м, но зато выручка составила 10,7 млрд руб. — в 20 раз больше при сравнимых объемах работ. «Нужно сравнивать балансовые показатели, — говорит **Артём Цогоев**, исполнительный директор УК «Blackwood Фонды недвижимости». — В каждой компании своя внутренняя финансовая кухня. Например, может быть указана выручка УК ПИК, а все ее многочисленные подразделе-

ния находятся на балансе головной структуры, и их выручка не учитывается». И хотя строительные компании уже вышли на финансовые рынки и время от времени размещают облигационные займы, всю выручку от строительного бизнеса они, похоже, так и не показывают. И рынок капитала с этим мирится: пока цены на квартиры растут, а Лужков сидит в своем кресле, московские застройщики останутся надежными заемщиками.

Действительно, если отбросить политические риски, картинка на московском строительном рынке весьма радужная. В течение последнего года, по данным IRN.Ru, средняя цена квадратного метра в Москве выросла на 80% и достигла \$3500. При этом себестоимость строительства увеличилась отнюдь не так сильно. На этом фоне у гигантов есть только один заметный минус: существенная доля возводимых ими площадей приходится на эконом-класс, который начинает вытесняться за МКАД. В 2005-м доля монолитных новостроек в столице превысила долю панельных. Для домостроительных комбинатов это серьезное испытание, так как при сокращении объемов производства они могут стать нерентабельными. И хотя государство в нацпроекте «Доступное жилье» делает ставку на панельное строительство, в пределах МКАД ему противостоит сам рынок.



### «Квартал»

Компания с 1994 года является застройщиком квартала 32–33 на проспекте Вернадского. Пока единственный проект за пределами этого квартала — подряд на строительство гостинично-делового комплекса на Новинском бульваре.

**Ввод площадей в 2003 году:** 68 тыс. кв. м

**Ввод площадей в 2005 году:** 0 тыс. кв. м (компания строит очень немного объектов; в 2004-м сдано 84 тыс. кв. м, следующие дома будут сданы только в 2006 году)

**Стратегия:** 12 лет целенаправленно осуществляет комплексную реконструкцию одного квартала.

**Тактика:** опережающий технологический подход: даже те 30% площадей, что возводятся по заказу города, — исключительно монолит. Комплексная застройка большой площади (более 100 га). Создание запаса земель для строительства. Развитие направления коммерческой недвижимости (в разработке проект бизнес-центра в «своем» квартале).

**Проблемы:** если компания увеличит объемы застройки по сравнению с показателем последних пяти лет (60–80 тыс. кв. м), она рискует в ближайшие годы столкнуться с недостатком площадей. В перспективе компании придется включиться в борьбу за другие участки.

**Результат:** по оценке компании Vesco Consulting, по объемам готового к эксплуатации жилья, построенного за последние пять лет, «Квартал» занял 12-е место среди крупнейших застройщиков Москвы и Подмосковья.

**Новые цели:** увеличить долю коммерческой недвижимости в общем объеме застройки.

# 5,27 млн кв. м — столько введенного жилья выдала на-гора в 2005 году Московская область, впервые обойдя столицу

Уход «панели» со столичного рынка может подорвать устойчивость ДСК-1



ALAMY/PHOTAS

СУ-155 предпочитает делать ставку на экспансию



ALAMY/PHOTAS

## ДСК-1

Домостроительный комбинат был первым в Советском Союзе предприятием, ориентированным на индустриальное строительство жилья, и смог сохранить лидерство через 45 лет, построив за это время более 40 млн кв. м.

**Ввод площадей в 2003 году:** 1117 тыс. кв. м

**Ввод площадей в 2005 году:** 973 тыс. кв. м

**Стратегия:** добиваться пересмотра городской бюджетной программы строительства жилых домов в пользу панельного строительства (доля городского заказа в их производстве достигает 46%). Инициировал создание Московского союза строителей, лоббирующего интересы крупнейших производителей панелей.

**Тактика:** отработанная технология, позволяющая собирать 17-этажный дом за три месяца. Инновационность: одновременно выпускает шесть серий, в том числе П44, единственный в мире проект сборных 25-этажных зданий, и серию панельных домов «Юбилейный» со свободной планировкой. На базе современных серий ДСК-1 московское правительство планирует строительство десятка панельных трехзвездных гостиниц.

**Проблемы:** снижение объемов производства из-за сокращения доли панельного домостроения в Москве. Отсутствие в столице больших площадок под панельное домостроение, на которых ДСК-1 максимально эффективен.

**Результат:** крупнейший производитель панельного жилья в стране.

**Новые цели:** сохранить лидерство на строительном рынке. Стать лидером в строительстве трехзвездных гостиниц.

## СУ-155

Десять лет назад строительное управление №155 строило менее 200 тыс. кв. м в год, а к 2005 году увеличило объем в пять раз. Благодаря диверсификации у компании самый большой в отрасли штат — около 40 тыс. человек.

**Ввод площадей в 2003 году:** 949,5 тыс. кв. м

**Ввод площадей в 2005 году:** 967 тыс. кв. м

**Стратегия:** акцент на инвестиционное строительство (на городской заказ приходится всего 20% площадей). Региональная экспансия: объекты в 23 городах, в том числе Петербурге и Нижнем Новгороде; крупные проекты в Подмосковье. Развитие уникальных направлений — например, строительство крупнейшего в Европе всесезонного крытого горнолыжного комплекса.

**Тактика:** группа полностью своими силами организует строительный цикл, начиная с производства стройматериалов и заканчивая реализацией квартир и обслуживанием инфраструктуры. Продолжает скупку строительных производств (Ивановский ДСК, Кстовский комбинат ЖБИ и др.).

**Проблемы:** без увеличения в производстве доли монолитного домостроения (сейчас на него приходится около 10%) компании через несколько лет трудно будет удержать позиции на столичном рынке.

**Результат:** за пять лет компания СУ-155 втрое увеличила долю рынка в Москве и по объему производства вплотную приблизилась к лидеру — ДСК-1.

**Новые цели:** укрепить позиции компании на федеральном уровне, выйти на международные рынки.



**68** кв. м жилья приходится на каждого американца. В год там вводится 1 кв. м жилья на человека. В России — 20,5 кв. м на человека и около 0,3 кв. м нового жилья в год

Президент ГК ПИК Кирилл Писарев старается не отдаляться от властей — по крайней мере, московских



РОМАН ЯРОВИЦКИЙ, «Ъ»

«Интеко» — первый крупный московский застройщик, решивший порвать с эконом-классом



ALAMY/PHOTAS

## ГК ПИК

Уверенно держит первое место по темпам роста среди крупных строительных компаний. Во время относительной стагнации московского рынка недвижимости в 2005 году ГК ПИК удачно купила у компании «Интеко» ДСК-3.

**Ввод площадей в 2003 году:** 497 тыс. кв. м

**Ввод площадей в 2005 году:** 843 тыс. кв. м

**Стратегия:** диверсификация регионов и сегментов рынка — ПИК строит панельные и монолитные дома, дома класса de luxe и коттеджи; работает в Москве, Подмосковье, Ростове-на-Дону, Нижнем Новгороде и других регионах. В состав группы входит ипотечный Банк жилищного финансирования.

**Тактика:** покупка крупных эффективных компаний — для начала производственных. А приобретение «Стройинвестрегиона» позволило начать работу сразу в семи городах, от Калининграда до Омска. Финансирование деятельности осуществляется за счет облигационных займов: ГК ПИК стала первой российской строительной компанией, которая еще в 2002 году разместила облигации и освоила уже пять займов на сумму 2,57 млрд руб. Ведет агрессивную маркетинговую политику при продажах.

**Проблемы:** учитывая мощности консолидированных комбинатов, ПИК может уже через два-три года столкнуться с их недогрузкой из-за недостатка площадок в Москве.

**Результат:** за шесть лет ГК ПИК увеличила объемы строительства в пять раз и стала самой динамично развивающейся компанией среди лидеров.

**Новые цели:** стать лидером в национальных масштабах.

## «Интеко»

В течение последних двух лет компания успела достичь показателя 871 тыс. кв. м (2004 год), а затем продать один из своих основных активов, ДСК-3, партнеру — ГК ПИК. Такой поворот объясняется изменениями в стратегии «Интеко».

**Ввод площадей в 2003 году:** 676 тыс. кв. м

**Ввод площадей в 2005 году:** 515 тыс. кв. м

**Стратегия:** компания концентрируется на наиболее рентабельных и перспективных направлениях. Например, из всех сегментов, в которых «Интеко» ведет строительство, в 2005 году по сравнению с 2004-м вырос только объем монолитного строительства — со 185 до 194 тыс. кв. м. Акцент делается также на бизнес-класс и дорогую коммерческую недвижимость, в том числе в Санкт-Петербурге и Астане.

**Тактика:** инвестирует \$300 млн, вырученных от продажи ДСК-3, и \$800 млн, полученных от продажи цементных заводов, в строительство жилья бизнес-класса и крупных бизнес-парков. Осуществляет диверсификацию — например, за счет создания национальной гостиничной сети на 3 тыс. мест, в которую собирается вложить до \$2,2 млрд.

**Проблемы:** компания больше, чем прочие игроки строительного рынка, зависит от административного ресурса (владелец «Интеко» Елена Батурина — жена мэра Москвы Юрия Лужкова).

**Результат:** после продажи подразделений может оперировать средствами, сравнимыми с годовым оборотом компании.

**Новые цели:** стать крупнейшим игроком на рынке коммерческой недвижимости РФ. Создать крупнейшую сеть гостиниц. **СФ**

с53

«Проблему никогда не решить, если думать так же, как тот, кто ее создал»

Альберт Эйнштейн

### Логистические платформы:

создание единой городской логистической системы может стать началом бума интернет-магазинов и других форм торговли с доставкой товаров на дом. Проблема в том, что для создания такой «транспортной системы для товаров» требуются колоссальные инвестиции.

В 2004 году закрылся крупнейший в России оператор дистанционной торговли продуктами питания «Служба 77». За четыре года существования компания так и не смогла сформировать спрос на свои услуги.

Одна из основных причин — слишком долгое время ожидания заказа покупателем. «Им надо было отшлифовать логистику, чтобы время доставки было не от трех часов, а хотя бы до трех часов», — комментировал **СФ** неприятности компании управляющий директор компании SAP в странах СНГ и Балтии **Алексей Шлыков**, сам несколько раз пользовавшийся услугами «Службы 77».

С неопределенным временем прибытия заказа сталкиваются клиенты всех крупнейших российских интернет-магазинов. Причина в том, что оперативная доставка стоит слишком дорого для одной компании, а государственные почтовые службы в России слишком ненадежны. Фактически каждой интернет-компании нужно иметь «собственную DHL» в масштабах одного города. Это не по карману даже самым крупным игрокам рынка. С другой стороны, так ли нужна всем продавцам курьерская служба? Одна компания может взять на себя доставку товаров клиентам нескольких десятков интернет-магазинов. Это позволит сократить сроки доставки и понизит ее стоимость. Появление подобной логистической платформы позволило бы выйти на рынок сотням компаний, для которых необходимость как-то доставлять товары до потребителя была непреодолимым барьером.

Первые попытки создать в России логистические платформы были предприняты в 2000–2001 годах. В середине 2001-го московская компания Office Shopper Network (OSN) открыла ориентированную на интернет-коммерсантов службу доставки «Городской ветер». Она предполагала продавать полный пакет услуг по обеспечению работы интернет-мага-



Интернет-магазины смогут конкурировать с ритейлом, только если научатся доставлять товар покупателю точно в срок, несмотря на пробки и другие препятствия

зина. «Зная, как сложен и дорог электронный магазин, как трудно договориться со службой доставки, мы берем на себя все заботы. Заказчику останется только пожинать плоды», — обещали представители компании на своем сайте. Впрочем, OSN так и не удалось привлечь значимое количество клиентов, и проект вскоре закрылся. В 2001 году на рынок вышла компания экспресс-доставки «СПСР-экспресс». В числе ее клиентов на сегодняшний день интернет-магазин сети «Спортмастер» и торгующий мобильными телефонами Sotino.ru. Существуют также службы доставки, возникшие для обслуживания нужд одного крупного магазина и впоследствии начавшие предоставлять услуги сторонним компаниям. Например, фирма «О-курьер» (вместе с Ozon.ru входит в состав группы PPE), предоставляющая услуги по доставке товара интернет-магазину холдинга «Рунят» (товары для туризма и экстремального отдыха).

Однако искомой логистической платформы, пусть и в масштабах одного города, в России до сих пор нет. Причина — чрезвычайно высокие издержки по ее созданию. Специалисты по логистике говорят, что для решения такой задачи потребуется организовать сеть небольших распределительных центров в разных районах города (это, кстати, безуспешно пыталась сделать «Служба 77»), закупить большое количество транспортных средств разных типов для разных режимов городского движения и выстроить сложную систему управления и контроля за курьерами и экспедиторами. Впрочем, первую логистическую платформу в России по силам создать, к примеру, холдингу Олега Дерипаски «Базовый элемент». В начале 2004 года «Базэл» заявил о намерении объединить принадлежащие ему курьерские компании Pony Express, «Руско» и «Эльф-91» в общенациональную службу экспресс-доставки под общим брэндом Pony Express. □



## ЭКСКЛЮЗИВНЫЕ ВЕЩИ: неплохой бизнес, особенно если прода- вать их недорого.

В магазинах «Бюро находок» продаются только странные вещи: светильник из деревянных счет, цветочный горшок, сделанный из самовара, настенные часы — жестяная банка из-под красной икры.

Все они изготовлены в единственном экземпляре и снабжены автографом создателя. Поначалу компания собиралась ограничиться тремя магазинами, но теперь вошла во вкус и намерена расширяться дальше. Спрос на недорогие эксклюзивные товары растет, а инвестиции для



Для торговых сетей нет ничего святого. Они готовы сделать искусство массовым товаром

расширения дела нужны небольшие. Поставщиками эксклюзивных товаров выступают более ста художников из всех регионов России и других стран. А «сырье» — вышедшие из строя электроприборы и прочий хлам — зачастую приносят сами посетители.

Как известно, парадоксы и противоречия — благоприятная среда для бизнес-идей. Западные компании давно уже делают эксклюзивность доступной масс-маркету. А теперь настал черед сделать предметы масс-маркета эксклюзивными.

Чтобы «омолодить» аудиторию брэнда Gervita, Danone поручила известному французскому дизайнеру **Ора-Ито** разработать эксклюзивную пластиковую ложечку, в комплекте с которой будет продаваться продукт. В конце 2004 года сеть H&M заказала **Карлу Лагерфельду** коллекцию «бюджетной» одежды. Американская сеть Target привлекла известнейших мировых дизайнеров во главе с **Филипом Старком**.

А германская сеть жестких дискаунтеров Aldi два года назад задумалась, как сделать однообразные репродукции, продаваемые в отделе «Изобразительное искусство» вместе с багетами и паспарту, уникальными. И в результате взялась сделать доступным «настоящее» искусство.

Aldi договорилась с восемью немецкими художниками, и те согласились продавать в ее дискаунтерах свои авторские произведения не дороже 10–15 евро. Первая партия товаров — на каждой работе стояла подпись художника и номер — вышла «тиражом» 100 тыс. штук. В склады искусства сеть превратила 1,5 тыс. своих магазинов. «Способно ли искусство стать еще одним товаром массового потребления?» — не без иронии спрашивали тогда в прессе художники.

Похоже, сами розничные операторы на этот вопрос уже ответили. □



идеи константина бочарского

## Так просто

В переходе пожилая тетенька продает крохотные схемы метрополитена, а в добавление к ним — дешевенькое увеличительное стекло.

Помню, соседская бабушка тоже рассматривала программу телепередач с помощью увеличительного стекла, а на днях, будучи в гостях у родителей, я заметил, что и у них на журнальном столике появилась лупа.

Тетенька в переходе так хорошо знает привычки своей целевой аудитории, потому что сама является ее представителем. Такое вот включенное наблюдение, когда по полной используется личный опыт, — эффективный прием для получения инсайтов и генерации на их основе новых идей.

А что, если эти наблюдения экстраполировать?

Однажды президент Nissan Design Джерри Хершберг увидел, как супружеская пара безуспешно сражается с задним сиденьем микроавтобуса, пытаясь загрузить в машину диван. Так в Nissan придумали для сидений специальные полозья, благодаря которым салон автомобиля можно моментально превратить во вместительный фургон.

23 сотрудника Volkswagen AG, получивших название «команда Moonraker», буквально не отлипали от сотни потенциальных покупателей, снимая на видеокамеру каждую минуту их жизни. Изучить все ее особенности производителю было необходимо, чтобы вновь разрабатывать успешные автомобили. Уоррен Баффетт свидетельствует, что, решая вопрос, стоит ли инвестировать в акции какой-нибудь компании, битых два часа наблюдал за торговым залом, где шли продажи ее продукции.

Операционистка Сбербанка, отвечая на звонок, нервно беседует с человеком, который интересуется условиями вкладов. Вряд ли он откроет здесь счет. Почему у Сбербанка до сих пор нет колл-центра? Ведь это кажется таким очевидным.

Чтобы понять, в каком направлении совершенствоваться, часто не требуется какой-то суперсложный анализ. Любой из нас найдет массу поводов для изменений. И чтобы их обнаружить, достаточно невооруженного глаза — не понадобится даже простое увеличительное стекло.

Хотя, возможно, чтобы помнить об этом, я его все же куплю. □



Более половины сотрудников банка «Дельтакредит» смутно представляют себе, что за факторы учитываются при расчете их зарплаты. В банке попытались разобраться, какие звенья компенсационной схемы непрозрачны.

## Мотивация по секрету

текст: елена провоторова

### Как оценивались бизнес-решения

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

«Каждому по заслугам» — именно этот принцип проповедуют в «Дельтакредите» при числении зарплаты. Руководители каждого подразделения совместно с отделом персонала разработали систему, по которой определяется зарплата сотрудника.

Раз в полгода начальники отделов оценивают результаты работы подчиненных. Если поставленные задачи решаются успешно и в отведенные сроки, человек проявляет инициативу и умение работать в команде, то такой работник становится кандидатом на увеличение зарплаты. Окончательное решение, произойдет это или нет, зависит от трех других факторов: ожиданий сотрудника, состояния рынка труда и бюджета на зарплату.

Придуманную систему департамент персонала считал весьма прогрессивной, но, как оказалось, у сотрудников на этот счет другое мнение. Один из менеджеров пришел в отдел персонала за объяснениями: почему у его коллеги, имеющего такой же круг обязанностей, зарплата выше? Случай был бы непоказателен, если бы не результаты опроса. Как оказалось, 87% сотрудников лояльны к банку, но системой мотивации довольны всего 54%. При этом только 44% понимают, почему их заработок выше или ниже, чем у коллег.

Недовольные не только сами работают хуже, но и вовлекают других в обсуждение «несправедливых» мотивационных схем. Результатом может стать уход работников, посчитавших, что их недооценили. Для устранения проблемы сотрудникам разослали письмо с описанием вреда таких разговоров, а для выявления недовольных и объяснения сути системы решили регулярно проводить разъяснительные беседы. Несмотря на то, что от-

крыто никто недовольства не выражает, у менеджеров «Дельтакредита» есть ощущение нерешенности проблемы. Какие меры необходимо принять, чтобы сотрудники трезво оценивали свой профессиональный уровень и не завидовали коллегам?

Этот вопрос был вынесен на обсуждение в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк идей». Мы получили 51 решение, из которых члены жюри отобрали пять лучших. Вот как эксперты объясняют свои предпочтения.

### Автор проблемы

Маргарита Денисенко, директор по персоналу банка «Дельтакредит»:

— Сам факт признания и обсуждения проблемы уже сыграл нам на руку. Прочитав статью, многие сотрудники подходили ко мне и говорили: как здорово, что я здесь работаю. Я думаю, что на самом деле наша система устраивает тех, кто готов к постоянному совершенствованию. А недовольные расслабились, поскольку это отражается на их зарплате.

Тем менее пускать ситуацию на самотек мы не собираемся. Ответ на вопрос «что делать?» попытался дать Михаил Сенин. Он логично описал требования к системе оплаты труда и 12 шагов, которые стабилизируют ситуацию. Также меня заинтересовала его мысль помимо дифференцированной оценки использовать индивидуальную систему мотивации по отношению к топ-менеджерам и ценным сотрудникам, то есть заключать с ними срочные договоры на особых условиях. Если все это соотносится с Трудовым кодексом, мы попробуем.

В целом же индивидуальный подход, о котором рассуждали Анна Печеркина и Сергей Коган, для нас не новость.



Дмитрий ГОЛЬТВЕНГЕР



Маргарита ДЕНИСЕНКО



Татьяна ПЕТРЯКОВА

«Дельтакредит» — небольшая организация, поэтому я лично встречаюсь с каждым из 170 сотрудников. Это очень полезно для понимания потребностей каждого. Если, скажем, кто-то попросил повышения зарплаты — у вас больше пространства для маневра. Далеко не всегда все сводится к денежному вознаграждению. Иногда оптимальный выход — кредит на покупку жилья по выгодным процентным ставкам.

Некоторые авторы считают правильным введение надбавок за стаж. Я не вижу в этом смысла. Если сотрудник хочет развиваться, у него достаточно возможностей для реализации. В начале прошлого года в «Дельтабанке» работали всего 100 человек. Чем не поле для карьерного роста?

По мнению **Алексея Мироненко**, с помощью коллективных обсуждений можно выявить, в чем недостатки нашей системы. У меня была возможность убедиться, что это так. В компании, где я раньше работала, существовали проблемы с обслуживанием клиентов. Когда всех директоров собрали вместе и показали фильм с кри-

тическими отзывами реальных клиентов, все были в шоке. Зато потом посыпалась масса предложений, как решить эту проблему. Среди них были отличные идеи. Еще рассуждения Алексея Мироненко подтолкнули меня к мысли проверить, нет ли «слабых звеньев» в нашей цепочке работы с такой документацией. Мне понравилось замечание **Валерия Пенкина** о том, что сотрудники должны сами рассчитывать, сколько они зарабо-

туют за определенный период. Многие у нас так и делают, осталось добиться, чтобы этому научились другие.

## «Когда о зарплатах не говорят на рабочем месте, тема обязательно всплывет за кружкой пива в баре»

ют за определенный период. Многие у нас так и делают, осталось добиться, чтобы этому научились другие.

**Практик**  
**Татьяна Петрякова,**  
**директор по персоналу**  
**компании Media Arts Group:**  
— Я бы сказала, что все практические рекомендации имеют право на жизнь. Внедрять их или нет — зависит от предпочтений службы персонала, идеологии «Дельтабанка» и глобальных целей.

Высокие баллы я поставила тем читателям, кто в своих решениях предложил способы добиться прозрачности и открытости системы с минимальными переделками. Первое место я отдала **Андрею Малышеву** за анализ четырех факторов, на основе которых увеличивается зарплата, и за выводы. Один из них — отказ от учета ожиданий сотрудника. Мне кажется логичным то, что выдвигать требования должна компания. Разумеется, не поспоришь и с его утверждением «переход из од-

### Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	6,8	МИХАИЛ СЕНИН	ТМС	ГЛАВА ПРЕДСТАВИТЕЛЬСТВА	МОСКВА
2	6,2	ВАЛЕРИЙ ПЕНКИН	ООО ЦУМ	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА	КИРОВ
3	5,7	АНТОН ГУБКИН	ЗАО «ПРЕСТИЖ-ИНТЕРНЕТ»	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР	МОСКВА
4	5,5	ЕЛЕНА КАЛАШНИКОВА	—	—	КЕМЕРОВО
5	5,1	АЛЕКСАНДР МЕЛЬНИКОВ	ЗАО «Л'ОРЕАЛЬ»	ЛОГИСТ	МОСКВА
ПРОЧЕРК — НЕТ ДАННЫХ					

# ПОБЕДИТЕЛЬ

**Михаил СЕНИН,**

глава представительства ТМС:

«„Засекреченность“ зарплат в банке в принципе не только правомерна, но и подтверждена законом: уровень начисляемой зарплаты можно отнести к защищаемым работодателем персональным данным сотрудника (Трудовой кодекс РФ, ст. 90), а условия трудового контракта, где оговаривается уровень вознаграждения, могут трактоваться как коммерческая тайна. Другое дело, что принципы оплаты труда, как показал опрос, большинству непонят-

ны и потому стали источником раздоров. Каждый сотрудник банка должен понимать суть дифференцированной системы оплаты. Главными факторами здесь выступают сложность решаемых задач, результаты труда, уровень квалификации сотрудников, стаж работы по специальности, различного рода надбавки. Полная ясность в данном вопросе — объективная мера базовой квалификации работника. Для нормального функционирования системы необходимо разъяснить сотрудникам ее нормативно-правовые положения: это лучший спо-

соб обеспечить прозрачность и понятность. Помимо дифференцированной оплаты с руководителями и особо ценными специалистами могут заключаться срочные трудовые договоры, где записываются особые условия. Что касается лиц, претендующих на повышение зарплаты, но при этом не выполняющих полностью свои обязательства, — это брак в работе департамента персонала. От него можно избавиться, имея кадровый резерв». С полным вариантом решения можно ознакомиться на сайте журнала [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

## «Беспристрастного взгляда никогда не получится: каждый убежден, что работает больше и лучше остальных»

ного уровня в другой должен быть понятным».

Универсальные принципы, как добиться этого, описал Михаил Сенин. И даже подкрепил их ссылкой на конкретные статьи Трудового кодекса. Но мне очень нравится подход, о котором вспомнил Валерий Пенкин.

В пример он привел компанию «Москва Ре». Когда персонал попросил повышения зарплаты, руководитель ответил: мы готовы столько платить, но взамен нужно выполнить следующие требования. Однако есть существенное ограничение — эта схема хорошо работает в департаменте продаж, так что можно внедрить ее только на отдельных участках.

Прозрачность — обязательное условие системы, но не стоит, как советует Дмитрий Смирнов, впадать в крайности: открыто обсуждать зарплаты или, что еще хуже, издать брошюру или вывесить описание системы мотивации на сайт. Всем иметь доступ к такой информации совершенно ни к чему.

### Теоретик

**Дмитрий Гольтвегер,**  
заместитель директора

департамента HR-консалтинга  
консалтинговой группы  
«Борлас»:

— Как исследователь я согласен с наблюдениями Елены Ройк, высказавшей сомнения в правильности результатов опроса сотрудников. Если у 82% людей нет вопросов к процессам, то не должно быть недовольства и результатами. Значит, не 44%, а 87% должны хорошо представлять, за что они получают деньги. На мой взгляд, это повод, чтобы разобраться, где произошел перекося. Возникает и еще один вопрос: почему раньше система всех устраивала, а сейчас появилось непонимание?

У многих авторов прозвучала верная мысль: раз применение системы мотивации в компетенции руководителей отделов — значит, стоит для начала выяснить, насколько хорошо они понимают ее суть. Не все, что предлагает Михаил Сенин, я бы назвал эффективными ходами, но, по крайней мере, он составил хороший план. Если все это воплотить, не придется думать о шпионаже, к которому советует обратиться Андрей Мироненко: вычислить человека,

допустившего утечку информации, провести с ним разъяснительную беседу и, если это не поможет, уволить. Разговоры о зарплате — неизбежная вещь. Когда об этом не говорят на рабочем месте, тема обязательно всплывет за кружкой пива в баре.

Я тоже отметил предложение Андрея Мироненко публично обсуждать проблему, хотя предложенный им способ — пейнтбол и другие командные игры — в этом случае не годится. Если вы хотите, чтобы сотрудники выговорились по делу, зачем выбирать инструменты, настраивающие на развлечение?

Несмотря на то, что Александр Кравцов предложил логичную систему расчета вознаграждения, я бы назвал эту идею вредной. Описание стройное и последовательное, но нельзя все перевести в сухую математику. Для тех, кто стоит за станком, это годится, а вот в банке работать не будет.

За оригинальность я выделил Андрея Белякина. С одной стороны, он совершенно верно сформулировал базовые ценности системы — стремление делать работу быстро и качественно, предложил сформировать золотой кадровый фонд из тех, кто хочет не только денег, но и профессионального роста. Но были у него и весьма спорные утверждения — для большей

объективности позволить оценивать человека его коллегам. Про систему «360 градусов», когда учитываются мнения со всех сторон, кстати, говорилось и в решении Антона Губкина. Вот только этого ни в коем случае нельзя делать. Беспристрастного взгляда никогда не получится: каждый убежден, что работает больше и лучше остальных.

Я бы порекомендовал вам при приеме на работу показывать кандидату вилку: менеджер этого уровня может зарабатывать от 3 до 5 тыс. Понимая искушение не информировать соискателя, вдруг он попросит меньше. Но уверяю вас, через полгода он разберется, какова рыночная стоимость этой позиции. Некоторые могут из-за этого уйти из компании. А если сразу будет полная ясность — появится четкий ориентир, к которому необходимо стремиться. **СФ**

### Ценные советы по сложным проблемам

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



«Теперь нужно не изучать и применять чужие правила, а установить свои. И пусть другие применяют ваши правила»

**Валерий Есауленко**

генеральный директор компании «НЭО Центр»



**в продаже**

# УБЕЙ КОНКУРЕНЦИЮ



## — И СПИ СПОКОЙНО...

[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru) (495) 960-31-18

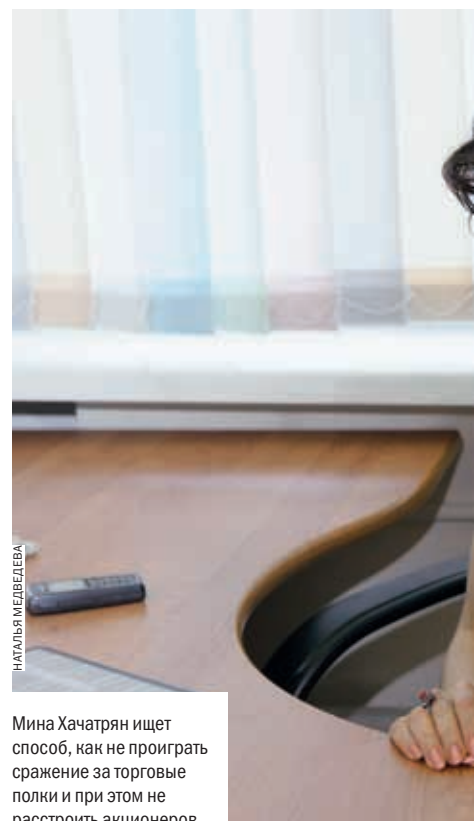


ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

Два года назад марка Sitronics решила стать более известной и войти в федеральные сети, торгующие бытовой электроникой. С этими задачами маркетологи справились, но на прибыли их достижения сказались не лучшим образом.

## Дело техники

текст: елена провоторова



НАТАЛЬЯ МЕДВЕДЕВА  
Мина Хачатрян ищет способ, как не проиграть сражение за торговые полки и при этом не расстроить акционеров

«Настоящей» датой своего рождения Sitronics считает 2004 год, хотя впервые эта бытовая техника появилась на российском рынке четыре года назад.

Основному акционеру концерна Sitronics — АФК «Система» — не понравились результаты, которых он добился за полтора года: потребителям марка была по-прежнему неизвестна, в федеральных сетях активно продавалась бытовая техника конкурентов. Чтобы исправить положение, акционеры затеяли масштабную реорганизацию.

Первым шагом стала смена менеджмента. Новая команда, которой поручили за полгода разработать эффективную стратегию, начала с полного обновления продуктовой линейки, а затем принципиально изменила позиционирование. «Новый» Sitronics вышел на рынок в начале 2004 года и сильно удивил многих игроков.

В то время как конкурирующие марки — Vitek, Rolsen, Erisson — скрывали свои рос-

сийские корни и позиционировались как «техника из Европы», в Sitronics решили сделать своим конкурентным преимуществом то, что техника придумана и производится в России.

### Странная стратегия

«ОЧЕНЬ СТРАННЫЙ ШАГ» — так отзывались о новой концепции конкуренты, и, казалось бы, для этого были все основания: технику, произведенную в России, отечественные потребители никогда всерьез не воспринимали. «Все так и было, — соглашается директор по маркетинговому коммуникациям Sitronics Мина Хачатрян. — Но наши исследования показали: ситуация меняется».

Изучив предпочтения целевой аудитории, в компании пришли к двум выводам. Во-

первых, тех, кто до сих пор верит в потенциал российской инженерной мысли, не так уж и мало. Во-вторых, преимущества «английской» и «немецкой» техники становятся все менее очевидны: покупатели прекрасно понимают, что разрабатывается и собирается она в Китае и других странах Юго-Восточной Азии. «Несмотря на это, два года было тяжело, — признает Мина Хачатрян, — но сейчас мы начинаем пожинать плоды».

По подсчетам компании, марка смогла завоевать 10% рынка кинескопных телевизоров, на котором играют другие брэнды — TCL, Hyundai, Rolsen. По уровню известности она по-прежнему проигрывает конкурентам, в частности Rolsen. Но, как утверждают в компании, динамика обнадёживает, и в доказательство приводят данные TNS Gallup. Если в начале прошлого года о технике Sitronics знали всего 8,5% россиян, то к концу года

этот показатель вырос до 18,9%. Еще одно серьезное достижение — начало работы с торговыми сетями. За исключением сети «Мир», техника Sitronics встала на полки всех федеральных операторов.

### Минус выгода

«БЕЗУСЛОВНО, ТОРГОВЫЕ СЕТИ — самый перспективный канал, — говорит Мина Хачатрян. — Но, с другой стороны, они сильно осложнили жизнь производителям, сломав одну из аксиом маркетинга „спрос определяет предложение“. Теперь операторы формируют предложение, из которого предстоит выбирать потребителю».

Если в сеть приходит малоизвестная марка с небогатой историей, ее будут позиционировать как брэнд, интересный исключительно в ценовом плане. Чтобы добиться от крупных сетей более комфортных условий, Sitronics решил наработать историю, поставив технику оптовыми рынками, небольшим ре-



## Sitronics в полной мере ощущает, как трудно живется в торговых сетях молодой марке

в угол. С одной стороны, получили с помощью цивилизованного ритейла хороший региональный охват, с другой — расплачиваемся за это своей прибылью», — продолжает Мина Хачатрян.

Чтобы получить доходный и контролируемый канал продаж, некоторые компании, в частности тот же Polar, пытались построить собственную розничную сеть. С точки зрения доходов это интересно, но не решает проблему: по ассортименту и ценам такие магазины неконкурентоспособны. Поэтому в Sitronics задумались об онлайн-площадке. Несколько месяцев назад на сайте компании появилась возможность оставлять заявку на покупку техники, но интерактивные продажи пока не ведутся. Чтобы не тратить время на организацию нового сервиса, в Sitronics подыскивают для покупки давно действующий интернет-магазин. Но даже самые доходные площадки смогут принести всего 10% того оборота, которого хотят акционеры.

В компании видят два выхода. Первый — стимулировать покупки, расширяя продуктовую линейку. «Если покупатель купил наш телевизор и остался доволен качеством, велика вероятность, что он захочет купить наш DVD-плеер или домашний кинотеатр», — считает Мина Хачатрян. — Таким образом мы увеличим присутствие на полке».

В пользу этого пути говорит удачный, по мнению маркетологов, запуск таких новых категорий, как мобильные телефоны. В прошлом году компания выпустила партию private label для одного из крупнейших операторов МТС, а затем вывела несколько моде-

лей под своим брэндом, продажами которых вполне довольна. Успеха в Sitronics рассчитывают добиться в группе LCD-телевизоров и портативной музыкальной техники. Однако любая новинка — это серьезные вложения в дизайн и продвижение.

Некоторые компании, например владелец марки Vitek «Голдер электроникс», собираются отказаться от развития некоторых категорий и сосредоточиться на тех, где их позиции сильнее всего. Фокусировка — второй путь, над которым думают в Sitronics. Некоторые шаги в этом направлении компания уже предприняла: отказалась от продаж недорогой мелкой бытовой техники и в течение двух лет собирается снять с производства кинескопные телевизоры.

Какую стратегию предпочесть: расширять ассортимент или становиться «специалистами»? Что позволит снизить прессинг торговых сетей, прекрасно понимающих, что если Sitronics не сможет выполнить их условий, то его место на полке с удовольствием займет кто-нибудь из десятка марок конкурентов? **СФ**

### Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» ([idea@sf-online.ru](mailto:idea@sf-online.ru)), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) (раздел «Мастерская») до 29.07.06. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и [www.e-executive.ru](http://www.e-executive.ru) сообщат 07.08.06, тогда же мы представим и победителя конкурса.

с61

гиональным операторам и независимым магазинам. Только благодаря этому, убеждены в компании, его техника попала в ассортиментную матрицу лидеров рынка. Тем не менее Sitronics в полной мере ощущает, как трудно живется в торговых сетях молодой марке.

Каждому поставщику розница выставляет стандартные требования: плата за «входной билет», необходимость разработать эксклюзивную модель под конкретную сеть, формирование кобрендингового бюджета, бюджета на специальные акции и пр. Когда речь идет о таких брэндах, как Samsung или Panasonic, сеть с гораздо большей охотой идет на компромисс: их отсутствие — скорее минус для магазина. Если речь идет о В-брэндах, то здесь выбор равнозначных для сети марок гораздо шире. Как правило, в «матрице» есть место только для трех из них. «В последнее время рынок атакуют китайские производители тех-

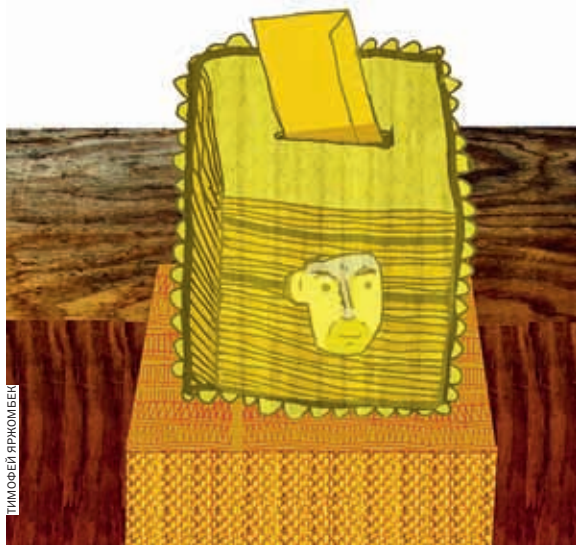
ники по-наме. Чтобы удержаться, приходится тратить очень много сил», — говорит Мина Хачатрян.

Богатой истории у Sitronics нет, зато есть солидный акционер, декларирующий долгосрочные планы развития брэнда. Для розницы это тоже аргумент. Ведь любая замена брэнда на полке — довольно болезненный процесс.

Пока эти аргументы работают, но борьба за полки постепенно съедает прибыль Sitronics. Так, если в среднем одна сеть обеспечивает компании годовой оборот в \$10 млн, то 4–8% этих денег уходит на оплату присутствия в ней. И с каждым годом эти расходы растут, а коммуникативный бюджет остается скромным — \$1,5 млн. Как не вылететь с полок и при этом не жертвовать своей прибылью?

**Тупиковый успех**  
«ОЩУЩЕНИЕ ТАКОЕ, что скоро мы окажемся загнанными





Евгений МЕРКУЛОВ  
Абакан

## Найти и увести Хотелось бы узнать про методы переманивания сотрудников из других компаний.

Если вы не планируете обращаться в специализированные хедхантинговые компании, то вам придется освоить их методы работы. Для начала нужно определить круг возможных кандидатов, используя личные связи и рекомендации, присмотревшись к прессе и компаниям-конкурентам и т. д. В зависимости от позиции вам придется отобрать как минимум 10–15 человек, потому что далеко не все соглашаются разговаривать о смене работы. Следующий этап — найти контакты и выйти на нужную «голову» со своим предложением. Стандартных методов здесь нет, потому что каждый звонок потребует искусства импровизации. Могут, например, пригодиться приемы из арсенала менеджеров по продажам: как «обойти» секретаря, как заинтересовать человека, чтобы он не положил трубку через десять секунд. Но прежде чем звонить по рабочему телефону, стоит заранее придумать подходящую легенду. Осторожность никогда не будет лишней, потому что в некоторых компаниях телефоны прослушиваются. Желательно также собрать побольше информации о кандидате — каков его опыт и реальные достижения, мотиваторы, какие доводы могут побудить его на смену работы. Если человек легко соглашается на встречу, то это еще ничего не означает, многие менеджеры просто ради любопытства интересуются: что предлагает рынок труда и во сколько их оценивают. Заключительный этап — выбрать из нескольких человек самого подходящего, а затем обсудить с ним условия контракта. На рынке сегодня существуют специальные обучающие программы для начинающих хедхантеров, и о них можно прочитать в статье «Школа охотников за головами» (см. **СФ** №06/2003).

Владислав ОКОПОВ  
Дмитров

## Управляемые документы Часто слышу разговоры о решениях по управлению документооборотом. Есть ли от них реальная польза?

Многие руководители считают, что долгие поиски нужного документа — следствие небрежного отношения к работе отдельных сотрудников. На самом деле проблема носит системный характер. Достаточно взглянуть на статистику. По данным Siemens Business Services, в среднем 30% времени менеджеров среднего звена тратится на поиски и согласование документов. 6% документов безвозвратно теряются. Каждый внутренний документ копируется до 20 раз. Решения по управлению документооборотом, как правило, подразумевают перевод значительной части информационных потоков компании в цифро-

вой вид. Специализированное ПО, использующееся в таких решениях, позволяет четко определить «маршруты» следования документов, разграничить уровни доступа и т. д. В результате снижается риск утери или потери данных. Также есть решения, оптимизирующие бумажный документооборот. Как правило, их предлагают компании, производящие оборудование для печати. Комплексное решение по управлению документооборотом обойдется примерно в \$150 на одного сотрудника, использующего систему, а экономия — минимум \$300 в год на человека.

Александр ГАРУСОВ  
Улан-Удэ

## Прицеп проблем Согласно закону, мы должны покупать полисы ОСАГО на автомобили и прицепы отдельно. Сейчас много говорится о реформе автогражданки. Будет ли меняться это правило? Ведь прицепы сами не ездят.

Об отмене этого абсурдного, на первый взгляд, правила говорят с самого начала введения обязательного страхования автогражданской ответственности. Аргумент прост: нанести кому-нибудь ущерб без участия тянущего его автомобиля прицеп не может. Однако, как утверждает статистика, когда автомобиль едет с прицепом, вероятность ДТП с его участием увеличивается. Поэтому ответственность владельца автомобиля с прицепом должна страховаться дополнительно. В то же время 1 июля истекли три первых года ОСАГО в России и, по мнению некото-

рых депутатов Госдумы, необходимо тщательно проанализировать действие закона. Если окажется, что автомобили с прицепами минимально участвуют в авариях, не исключено, что это положение будет пересмотрено. Вариантом решения проблемы может быть введение коэффициентов для машин, владельцы которых намерены использовать прицеп и заявляют об этом при заключении договора страхования. Ну а пока закон остается строг: сколько бы прицепов ни было у вашей компании, свою ответственность за каждый из них надо страховать.

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

# ПОКУПАЕМ ИДЕИ



## В ТЕЛЕПРОГРАММЕ КАПИТАЛ

5 КРУПНЫХ БИЗНЕСМЕНОВ  
ПОКУПАЮТ ХОРОШИЕ ИДЕИ

А У ВАС ЕСТЬ ХОРОШАЯ ИДЕЯ?  
[IDEA@TNT-TV.RU](mailto:IDEA@TNT-TV.RU)

**С 14 МАЯ**  
каждое воскресенье

**20:00**



# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

БЕССПОРНЫЙ МАРКЕТИНГОВЫЙ ГУРУ НОВОГО ВРЕМЕНИ **МАРТИН ЛИНДСТРОМ** РАССКАЗЫВАЕТ, КАКИМИ БУДУТ БРЭНДЫ БУДУЩЕГО. ОНИ БУДУТ ЧУВСТВЕННЫМИ — АРОМАТНЫМИ, ВКУСНЫМИ И ПРИЯТНЫМИ НА ОЩУПЬ.

ТЕКСТ: МАКСИМ КОТИН

## Гуру расчувствовался



**Чувство бренда**  
**М. ЛИНДСТРОМ**

М.: ЭКСМО, 2006  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 272 С.

Запах нового автомобиля — на самом деле искусная подделка автопромышленников. Уникальная стеклянная бутылка Coca-Cola вложила в успех напитка не меньше, чем «секретный» рецепт и реклама. Именно фирменный звук сделал Intel одним из самых дорогих брендов мира. Ручаюсь, что вы знаете эти факты из области «брендинга через пять органов чувств». Мартин Линдстром знает гораздо больше.

Он знает, например, что DaimlerChrysler создала отдел из десяти инженеров, задачей которого было разработать уникальный звук закрывающейся двери. Он знает, что приветствие пилота авиакомпании Singapore Airlines разрабатывали рекламисты и что IBM потерпела крах, выпустив на рынок бесшумную печатную машинку. Наконец, Линдстром знает, что Наполеон писал Жозефине: «Я буду в Париже завтра вечером. Не мойся».

В принципе, и так очевидно, что ощущения важны не только для Наполеона, но и для всех нас. И неплохо бы компаниям задуматься о чувственном брендинге. Но после ознакомления с реальной практикой самых инновационных компаний мира, невольно переходишь от парадигмы «неплохо было бы» к парадигме «должны». Во всяком случае, автор ловко создает ощущение, будто примеров осмысленного использования чувст-

венного маркетинга становится все больше, ссылаясь на исследование, специально проведенного Millward Brown.

Гуру объясняет рост их популярности кризисом традиционных средств брендинга и ускоренным развитием цифровых технологий. Как любит повторять моя хорошая знакомая, вечно ищущая любви, любовь — это предощущение потери. В этом случае мы теряем реальность, данную нам в ощущениях. Бутылки становятся пластиковыми, фотоаппараты перестают щелкать, а статьи из шуршащих газет все чаще читаются с мониторов. Поэтому мы начинаем любить стекло, щелчки и газетную бумагу. Линдстром, конечно, добавил этим размышлениям идейной завершенности, предложив концепцию «брендинга как религии». Мысль, может быть, не так уж и нова. Зато именно она цементирует концепцию чувственного маркетинга, делая ее частью бренд-религии

и предлагая весь комплекс чувственных ритуалов: создать истинного адепта можно только путем воздействия на все пять чувств (а лучше включить и шестое). Высшая форма такого брендинга — татуировка на теле потребителя. Наверное, поэтому начинается книга с истории подростка Петруса Бойза, который вывел с плеча тату Gucci, а заканчивается историей психолога Ливайна, профессора Коха и дизайнера Таппета, которых объединяют татуировки в виде логотипа Apple.

Что самое хорошее во всей идее — никто пока этого не делает. DaimlerChrysler разрабатывает звук дверей, а Singapore Airlines — приветствие пилота, но ни одна компания по-настоящему не занимается маркетингом по всем чувственным каналам сразу. Значит, восприняв проповеди Линдстрома, можно стать первопроходцем. В соответствии с концептом, идеальная Coca-Cola должна добавить к стеклу и «секретному» рецепту новую крышку, которая придаст неповторимые ощущения при вскрытии бутылки, особый аромат истинной колы и, желательно, уникальный рингтон, который обозначит момент опустошения бутылки и будет повторяться в рекламных роликах. Честно говоря, мне уже хочется подержать бутылочку такой колы в руках. **СФ**



# внедорожник года 2006

Генеральный  
спонсор



Официальный  
спонсор



Официальный  
партнер



Официальный  
спонсор



ЕЖЕГОДНАЯ ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПРЕМИЯ АВТОМОБИЛЬНЫХ ЖУРНАЛИСТОВ

Проект представляют:



Станьте членом «Большого жюри», примите участие в голосовании или викторине и выиграйте главный приз премии внедорожник Nissan X-Trail Columbia.

Для этого необходимо заполнить анкету и выслать ее по адресу: **121552, Москва, ул. Крылатская, д. 12 «Внедорожник года»**. Кроме того, вы можете проголосовать на официальном сайте премии **www.vnedorognikgoda.ru** или отправить сообщение **VD** на номер **4565** и принять участие в sms-викторине. Стоимость отправки сообщения на номер 4565 составляет \$0.25 без НДС.

Все поклонники внедорожников могут получить на сайте **www.vnedorognikgoda.ru** цветные фотографии автомобилей для мобильного телефона.

Подведение итогов премии состоится 24 августа 2006 г.



**ГЛАВНЫЙ ПРИЗ:**  
внедорожник  
Nissan X-Trail



Церемония награждения состоится в ресторане «Заправочный».

Информационные партнеры премии:



Профессиональное Жюри:



При поддержке:



Призовые спонсоры:



Обработка и анализ данных: romir monitoring



# ПЯТЬ СЛУЧАЕВ

## Когда бизнес переходил дорогу культуре

Писатели еще не научились хорошо зарабатывать на книгах. Зато они мешают зарабатывать на своих книгах и их героях производителям товаров и услуг. Производители, впрочем, тоже не дремлют.



REUTERS

№

## 1 Не уловили иронии

**Официальный дилер автопроизводителя Peugeot в России «Арманд» судится с писательницей Дарьей Донцовой.** В феврале руководство компании подало иск о защите чести, достоинства и деловой репутации. Автосалон требует изъятия из продажи 1,5 млн экземпляров детектива «Небо в рублях» и выплаты компенсации в размере 500 тыс. руб. В книге 220 слов посвящены «Арманду». Донцова называет салон «гадким местом», в котором процветают «наглость, хамство и злободневность». Она описывает ситуацию, когда дилер, не желая проводить бесплатный гарантийный ремонт, ссылается на отсутствие запчастей, но за отдельную плату «достает» нужные детали. Правда, у компании нет данных, на сколько сократилась посещаемость салона после выхода в свет иронического детектива в ноябре 2005 года. Писательница ищет пострадавших клиентов «Арманд» для дачи показаний. □

№

**Писатели против интернета.** Гильдия авторов, защищающая права более 8 тыс. американских писателей, в сентябре 2005 года подала в суд на компанию Google Inc., обвинив ее в нарушении авторских прав. Компания совместно с крупнейшими библиотеками США начала проект оцифровки книг, чтобы создать систему поиска по литературным произведениям. Руководство Google уверяет, что пользователь не сможет прочитать книгу целиком. Однако полный текст будет доступен сотрудникам Google, а это и вызывает протест писателей. Если в числе обиженных Google окажутся все члены гильдии, компании грозит штраф в \$1,2 млрд. □

№

**Дорогой Чебурашка.** Эдуард Успенский знаменит не только как детский писатель, но и как завзятый сутяга. В 2002 году он проиграл дело против компании «Дядя Федор», производящей фототовары. Суд постановил, что имя персонажа не является уникальным. Но в других спорах Успенский был более удачлив. В 2003 году он подал иск в токийский суд на японскую компанию SP International, выпускавшую сувениры с изображением Чебурашки. Теперь компания выплачивает писателю авторские гонорары с каждой вещи. В 2005-м Успенский отсудил 55 тыс. руб. у казахской фирмы «Эмиль», выпускавшей мороженое «Простоквашино». □

№

**Найди десять отличий.** Французский детский писатель Франк ле Кальвез в 2004 году проиграл дело против компании Walt Disney. Он обвинял создателей мультфильма «В поисках Немо» в плагиате и требовал запрета на распространение копий мультфильма и сопутствующей продукции. Ле Кальвез утверждал, что запатентовал образ рыбы-клоуна Пьеро еще в 1995 году, когда издал свою книжку, и предлагал аниматорам снять мультфильм, но те отказались, а через некоторое время появился «Немо». Суд счел, что сходство между рыбками незначительное. □

№

## 5 Лотерея против классика.

Уже второй год праправнук Федора Михайловича Достоевского судится с лотереей «Честная игра». Потомок писателя требует убрать с билетов портрет прадеда и выплатить моральную компенсацию в размере 200 тыс. руб. Его поддержали потомки математика Николая Лобачевского, чей портрет также печатается на лотерейных билетах. Истцы считают, что подобное использование изображений позорит память об их предках и вызывает нежелательные ассоциации. □



REUTERS

# читайте в следующем номере

(в продаже с 10 июля)

## частная практика

Долговое агентство «Пристав» пришло на коллекторский рынок позже всех, а хочет захватить пятую его часть. На что делают ставку создатели агентства?

Интервью с председателем правления МДМ-банка Мишелем Периреном

## лаборатория

Теория лидеров мнений давно волнует маркетологов, но только сейчас рождается технология управления слухами, которая может претендовать на звание полноценного медиа

На Западе в рекламе Dove снимаются толстушки, пожилые дамы и девушки с длинными носами. Однако по пути в Россию великий проект растерял большую часть радикального запала

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

Секрет Фирмы





**Лучшие компании делятся с нами  
своими секретами**

**Мы делимся с ними секретами  
других лучших компаний**

