

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА

№ 27

(66) 19 ИЮЛЯ — 25 ИЮЛЯ 2004

www.sf-online.ru



9 771727 417006



Сброс балласта

Российские компании берут
курс на специализацию **с12**

10 несостоявшихся
великих идей **с48**

50 лучших офисов класса «В» **с66**
«60 трендов за 60 минут» **с60**



продолжаем разговор
форумы на **www.sf-online.ru**

«Я пока не определился с тем, как реализовать приоритет простоты, который, на мой взгляд, является ключевым, не потеряв инновационности. Может показаться заумным, но в этом заключается подготовка компании к завтрашнему дню. Ведь чтобы перейти из режима набора абонентов в режим простоты и надежности обслуживания, нужно время, вот мы сейчас и готовим компанию к новым условиям игры»



ЛЮДМИЛА ПАЗЕБНАЯ

22 РАЗГОВОР НОМЕРА

Секрет фирмы

19 июля – 25 июля №27 (66)

тема номера **12**

«Когда говорят, что нельзя все яйца в одну корзину класть, это на самом деле лень. Только когда вы начнете полноценно заниматься одним бизнесом, вы не позволите себе допускать ошибки и не использовать возможности»

частная практика **32**

«Очевидно, что кредит, предоставленный ЦБ Внешторгбанку, предназначается для покупки не только Гута-банка. На момент заявления о сделке его стоимость с учетом имеющихся проблем с ликвидностью была существенно ниже»

лаборатория **48**

«Российские брэнд-менеджеры зачастую не способны оценить Big Idea. Они могут принять анекдот, но идти так далеко не готовы. Думаю, нужно еще лет пять развития культуры, чтобы людей перестали пугать сильные идеи»

полезная площадь **66**

«Ставки аренды на офисы класса „B“ будут расти ударными темпами. И почти наверняка в этом сегменте обнаружится серьезный дефицит площадей. В итоге стоимость аренды офисов „B“ может почти сравняться с ценами на класс „A“»



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

39 ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

«Мы открываем магазины только там, где получение прибыли гарантировано. За счет других магазинов сети новые точки работают только года полтора»



ИРИНА ДЕШАЛЬТ

10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС

«Следующей может быть любая отрасль, которая опирается на долгосрочное банковское кредитование. Например, российское машиностроение»

содержание**ДНЕВНИК НАБЛЮДЕНИЙ**

- 06 КЛИМАТ-КОНТРОЛЬ**
- 10 БОЛЬНОЙ ВОПРОС**
- 30 ЛЮДИ**
- 42 КОМПАНИИ**
- 74 ЦИФРЫ**

ТЕМА НОМЕРА

- СТРАТЕГИЯ**
- 12 Узкие против широких**
Специализация или диверсификация? До недавнего времени российские компании решали эту дилемму в пользу диверсификации. И только теперь приходит время специализации

РАЗГОВОР НОМЕРА

- ЛИДЕРЫ**
- 22 «Я не вижу причин, почему мы не можем быть первыми»**
О чем сожалеет генеральный директор «Вымпелкома» Александр Изосимов

ЧАСТНАЯ ПРАКТИКА

- НАЦИОНАЛИЗАЦИЯ**
- 32 Пути «Гуты»**
Банковский кризис помог Внешторгбанку сделать ценное приобретение по дешевке. Как он теперь им распорядится?
- РЕБРЭНДИНГ**
- 36 Боевая раскраска «Сибири»**
Авиакомпания меняет не только расцветку, но и имя. Зачем ей новый имидж?

В БЛИЖАЙШИХ НОМЕРАХ

- «Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обозрения и тематические страницы:
- | | |
|--|------------|
| «БИЗНЕС-ШКОЛА». ЛУЧШИЕ УЧЕБНЫЕ ПРОГРАММЫ ДЛЯ МЕНЕДЖЕРОВ | 26.07.2004 |
| «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА | 30.08.2004 |
- По вопросам размещения рекламы, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы»: (095) 771-6184; 771-6185

Секрет Фирмы

ТЕХНОЛОГИЯ УСПЕШНОГО БИЗНЕСА
№ 27 (66) 19 ИЮЛЯ — 25 ИЮЛЯ 2004

УЧРЕДИТЕЛЬ И ИЗДАТЕЛЬ ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ»

Редакция

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОЩЕНКОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА БОРИСОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
БИЛЬД-РЕДАКТОР МАРИЯ УЖЕК

РЕДАКТОРЫ ОТДЕЛОВ

КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ (отдел «Бизнес-технологии»)

ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА (отдел «Бизнес-практика»)

РЕДАКТОРЫ СПЕЦИАЛЬНЫХ ОБОЗРЕНИЙ

НАТАЛЬЯ КУЛАКОВА, ДЕНИС ЛИТОШИК, АДЕЛА ФАТЕХОВА

ОБОЗРЕВАТЕЛИ ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК, СЕРГЕЙ КАШИН,

МАКСИМ КОТИН, СТАНИСЛАВ МНЫК, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

КОРРЕСПОНДЕНТЫ НИКОЛАЙ ДИЦМАН, ЕЛЕНА ЖЕЛОБАНОВА,

ЮЛИЯ ИПАТОВА, ЕКАТЕРИНА КРОТОВА, ПАВЕЛ КУЛИКОВ,

НАТАЛЬЯ ПЕРДОВА, НАТАЛЬЯ ОБУХОВА, ТАТЬЯНА ТКАЧУК

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ**«ИОНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»**

ИГОРЬ ЛИЧУГИН (редактор), МАРИЯ ПРАВДИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН,

КОНСТАНТИН ПРОКШИН

ДИЗАЙНЕР ИРИНА ДЕШАЛЬТ**ИНФОГРАФИКА ЛЕОНID КУЛЕШОВ****ФОТОГРАФ ЕВГЕНИЙ ДУДИН****ЛИТЕРАТУРНЫЙ РЕДАКТОР ЮЛИЯ ШЛЕЗИНГЕР****КОРРЕКТОРЫ ЕЛЕНА ВОЙНАЛОВИЧ, ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА****АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА АНАТОЛИЙ ГУСЕВ****ОБЛОЖКА АЛЕКСАНДР ВАСИН**

ФОТОМАТЕРИАЛЫ AP, REUTERS, EAST NEWS, FOTOBANK, PHOTOXPRESS, «КОММЕРСАНТЪ»

Коммерческие службы**ИЗДАТЕЛЬ ЮРИЙ КАЦМАН****ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЛАШНОВ****ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ И РЕКЛАМЕ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА**

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ДАНА ГАЙДЕБУРОВА (руководитель),

ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, РЕДЖАНА ГУСМАНОВА, ЕВГЕНИЙ ЗИНЧЕНКО,

МАЙЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА,

ОЛЬГА САМОНОВА, ЕВГЕНИЯ ТАРАСОВА, НАДЕЖДА ТОЧЕНОВА,

АЛЕКСЕЙ ТОЩЕВ, НАТАЛЬЯ ХОХЛОВА, МАРИНА ШАТАЛИНА

СЛУЖБА РАСПРОСТРАНЕНИЯ

ГАЛИНА ЗИНЬКОВИЧ (руководитель), АННА ДАНИЛОВА

СЛУЖБА PR И PROMOTION ОЛЬГА ГЕРАЩЕНКО (руководитель),

ОЛЬГА БЕСКИНА, ВИКТОРИЯ ГАТИЛОВА, ЮЛИЯ ТИХОМОРОВА

ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАльному РАЗВИТИЮ

ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

«СЕКРЕТ ФИРМЫ ONLINE» (WWW.SF-ONLINE.RU)

ВЛАДИМИР ДОЛГИЙ-РАПОРТ, МАРИЯ ШАРАПОВА,

АЛЬБИНА ШИРИНСКАЯ

СПЕЦИАЛЬНЫЕ ПРОЕКТЫ МАРИНА СЕМЕНОВА,

АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

МАРКЕТОЛОГ-АНАЛИТИК НАДЕЖДА ПШЕНИЦЫНА**СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ**

ТЕЛ. (095) 771-6184, 771-6185 (тел./ФАКС),

E-MAIL: RECLAMA@SF-ONLINE.RU

УПРАВЛЕНИЕ ДИСТРИБУЦИИ

БИЗНЕС-АГЕНТСТВО ДЕЛОВОЙ ПРЕССЫ

ТЕЛ. (095) 250-7677, 748-1943

ПЕЧАТЬ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС», 123022 МОСКВА,
СТОЛЯРНЫЙ ПЕР. Д.3, КОРП. 34. ТИРАЖ 40 200 ЭКЗ.
ЦЕНА СВОБОДНАЯ**Для писем и звонков****АДРЕС РЕДАКЦИИ, ИЗДАТЕЛЯ И УЧРЕДИТЕЛЯ**

105066, МОСКВА, ТОМСАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 23, СТР. 1

ТЕЛЕФОНЫ РЕДАКЦИИ (095) 771-6181, 771-6182 (тел./ФАКС)

E-MAIL: EDITOR@SF-ONLINE.RU, ИНТЕРНЕТ WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации,
опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемых
товаров и услуг подлежат обязательной сертификацииМатериалы на таком фоне публикуются на коммерческих
условиях, ответственность за их содержание несет
рекламодательПерепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет
фирмы», допускается только с разрешения авторов (издателя)
и с письменного разрешения редакцииЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В МИНИСТЕРСТВЕ РФ
ПО ДЕЛАМ ПЕЧАТИ, ТЕЛЕГРАФОВЕДЕНИЯ И СРЕДСТВ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ. СВИДЕТЕЛЬСТВО ПИ № 77-17066 от 26.12.2003 г.ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»
И МОССПОЧТАМТА: 17600 В ОБЪЕДИНЕНИИ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»«Секрет фирмы» использует:
легальное программное обеспечение, лицензионную правовую
справочную систему, лицензионные шрифты**Microsoft®** **КОНСУЛТАНТ®** **ParaType®**© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком,
свидетельство № 244264, защищенным законом РФ № 3520-1 от 23.09.92
о товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест
присоединения товаров.

© ООО «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2004

За личный вклад в общение

15%
годовых

Путь к успеху лежит
через общение. Теперь
общение станет еще
выгоднее. Заключите
дополнительное
соглашение с МТС,
и целый год...

- Все звонки
на местные городские
и мобильные номера
будут дешевле
на 15%!

- Количество
включенных
в абонентскую плату
минут – больше
на 15%!

- Абонентская плата
для безлимитных
тарифов – меньше
на 15%!

15% годовых –
Вы знаете,
где процент выше?

Подробности – в офисах МТС
или на сайте www.mts.ru



люди говорят



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Банки лишаются крыш

Тотальный кризис, совершивший за последние месяцы российскую банковскую сферу, перекинулся и на другие отрасли. В числе первых «жертв» оказался рынок недвижимости.

Многие российские банки, испытывающие колоссальные затруднения с денежной ликвидностью вследствие необходимости направлять свободные средства на выплаты по вкладам, уже далеко не так охотно дают в долг, а, напротив, ужесточают свою кредитную политику. Это уже привело к росту ставок кредитования, которые, по некоторым данным, увеличились в полтора раза. А от ограничения кредитных программ первым делом начали страдать строительные компании, которые ведут свой бизнес, как правило, на заемные средства. Иными словами, в силу финансовых проблем могут быть заморожены многие крупные проекты по строительству жилья и торговой недвижимости. И чтобы преодолеть кризис, строители могут начать снижать цены на эти объекты.

Но возможен и другой сценарий. В условиях банковского кризиса население пытается как можно быстрее забрать свои средства из банков, и на рынке образуется избыток свободных средств. И не исключено, что многие захотят вложить свои деньги именно в недвижимость. Но поскольку ситуация с первичной недвижимостью довольно непростая, основной покупательский интерес может обратиться в направлении «вторички». И в итоге повышение спроса на нее только подстегнет рост цен.

С другой стороны, на рынке может возникнуть и абсолютно противоположная тенденция. Банки в целях увеличения количества своих свободных средств могут начать быстро распродавать находящуюся у них в собственности жилую и коммерческую недвижимость. И как следствие, цены на нее поползут вниз. Таким образом, у людей, обладающих свободными средствами, может появиться реальная возможность с серьезным дисконтом приобрести как торговые площади, так и жилье.

Впрочем, как именно будут развиваться события, целиком зависит от того, будет ли банковский кризис усугубляться или в ближайшее время пойдет на спад.

Оценка экспертов **-2,25**

ЮКОС не сдается

Как оказалось, ЮКОС все-таки в состоянии расплатиться по своим налоговым долгам. Правда, не по всем и не сразу.

ВЫПЛАТЫ

На прошлой неделе правление ЮКОСа приняло решение аккумулировать средства для максимальной выплаты долга за 2000 год в размере \$3,4 млрд. Очевидно, генеральный прокурор РФ Владимир Устинов был не так уж далек от истины, когда говорил, что денег на погашение налоговых претензий властей у ЮКОСа вполне достаточно. Впрочем, как следует из заявлений ЮКОСа, в настоящее время компания не располагает средствами, достаточными для полного погашения задолженности. Так, в этом месяце ЮКОС предположительно может заплатить только \$1,25–1,3 млрд. Дополнительные выплаты компания готова произвести «в течение разумного периода времени». Если же на ЮКОС обращатся иски по налогам, не доплаченным за последующие годы, компания не сможет найти достаточно денег для погашения долгов. Хотя, по заявлению замминистра финансов Сергея Шаталова, ЮКОС до сих пор еще не отправлял в Минфин формального обращения по поводу отсрочки налоговых выплат, действия руководства и акционеров компании говорят об обратном — переговоры все-таки ведутся, но пока безуспешно. Об этом косвенно свидетельствует и тот факт, что Михаил Ходорковский через своих адвокатов обратился к Виктору Геращенко с просьбой уйти в отставку с поста председателя совета директоров ЮКОСа. По его словам, надежды акционеров компании наладить диалог с правительством с помощью Геращенко не оправдались. Одновременно стало известно о том, что вице-президентом «ЮКОС-Москва», управляющей компанией ЮКОСа, назначен Мухамед Циканов, бывший замглавы Минэкономразвития. На новой должности Циканов будет отвечать за связи с властями, и, вероятно, именно он будет координировать процесс погашения долгов ЮКОСа за счет продажи активов.

Смирившись с тем, что придется отвечать на претензии налоговиков самостоятельно, ЮКОС еще и совершил реверанс в сторону властей, одобрав заключение договоров комиссии между головной компанией и четырьмя ее добывающими структурами. После этих соглашений добывающие структуры ЮКОСа будут получать практически всю экспортную выручку холдинга, которая ранее доставалась его трейдерским компаниям и акционерам. Новая схема приведет к повышению налоговых выплат ЮКОСа и уложит вывод экспортной выручки за пределы группы. Иными словами, повышением своей прозрачности и готовностью выплатить долги ЮКОС стремится лишний раз продемонстрировать властям готовность к диалогу.

Оценка экспертов **+1,0**

Власть не расстанется с «заначкой»

Владимир Путин запретил использовать средства из стабилизационного фонда. В результате могут быть приостановлены или серьезно урезаны в финансах многие инвестиционные проекты.

ВETO

В своем бюджетном послании президент расставил все точки над «и» по поводу того, как именно следует поступать со стабфондом. Этот фонд начал создаваться с 1 января 2004 года. Туда поступают дополнительные доходы от экспортной пошлины на нефть и налога на добычу полезных ископаемых, и к 1 июля в нем было накоплено 229,1 млрд рублей. По заявлению Путина, использование средств стабфонда «является нежелательным». Впрочем, в послании оговариваются случаи, когда воспользоваться этими «закромами Родины» все-таки можно: если Пенсионный фонд не собирает достаточно средств, необходимых на выплату пенсий, что вполне реально из-за снижения единого социального налога с 35,6% до 26%, а также если возникнут проблемы с внешним долгом. Именно на такой схеме расходования средств стабфонда настаивал глава Минфина Алексей Кудрин. При этом, как сразу же огово-

дневник наблюдений



БАНКОВСКИЙ КРИЗИС ПЕРЕКИНУЛСЯ НА РЫНОК НЕДВИЖИМОСТИ | ЮКОС НАЧАЛ СОБИРАТЬ ДЕНЬГИ НА ВЫПЛАТУ ДОЛГОВ | ПУТИН РАЗРЕШИЛ ТРАТИТЬ СТАБФОНД ТОЛЬКО НА ВЫПЛАТУ ПЕНСИЙ И ВНЕШНИХ ДОЛГОВ | РОССИЯ ТЕПЕРЬ МОЖЕТ ПОСТАВЛЯТЬ МЕТАЛЛ В США БЕЗ ОГРАНИЧЕНИЙ | НАЛОГОВИКИ БУДУТ ПОЛУЧАТЬ ИНФОРМАЦИЮ О СОСТОЯНИИ БАНКОВСКИХ СЧЕТОВ РОССИЙСКОГО БИЗНЕСА В ЭЛЕКТРОННОМ ВИДЕ



REUTERS

Владимиру Путину претит сама мысль о том, что деньгами, собранными с нефтяников, надо будет делиться

рился в своем послании президент, на такие меры можно будет пойти только «при отсутствии иных способов решения». Иными словами это означает, что Минфину, которому были отданы полномочия по сбору налогов, следует сделать все возможное в этом направлении и только потом уже помышлять о помощи из стабфонда. И хотя по прогнозам уровень стабфонда в первой половине 2005 года превысит 500 млрд рублей (по закону деньги сверх этой суммы уже можно тратить), «инициативным товарищам», надеявшимся направить деньги фонда на финансирование потенциально прорывных для нашей экономики проектов, похоже, уже ничего не светит. Между тем из подобных иници-

атив в области транспорта, авиации и строительства трубопроводов уже образовалась целая очередь. К примеру, именно за счет стабфонда предполагалось строить хабы — мощные транзитные авиаузлы между Европой и Азией. А в конце мая ТПП для удовлетворения дефицита инвестиций предложила создать внебюджетный Судный фонд промышленности, в который из стабфонда предполагалось направлять от \$0,5 млрд до \$1 млрд. Как полагает аналитик «Метрополя» Денис Нуштаев, капиталовложения в подобного рода проекты скорее должны осуществляться на корпоративном уровне. К тому же стабфонд изначально создавался для обеспечения макроэкономической сбалансированности в условиях существования серьезных внешних долгов и реализации огромной социальной програм-

мы. А по словам начальника аналитического отдела компании «Велес-Капитал» Михаила Зака, в случае резкого колебания мировых цен на нефть экономическая ситуация в России вообще может ухудшиться, поэтому серьезный стабфонд является гарантом финансовой безопасности. При этом, признает Зак, деньги из фонда все-таки должны использоваться, но скорее в виде точечных вливаний в проблемные сектора экономики, а не инфраструктурных инвестиций.

Оценка экспертов +0,67

Налоговики совершают технологический прорыв

Бизнесу станет гораздо проще передавать информацию о состоянии своих банковских счетов в налоговые органы.

ИНФОРМАЦИЯ

С 20 июля в России начнет действовать система электронного обмена сведениями между банкирами и налоговиками об открытии, закрытии или изменении номеров банковских счетов организаций и индивидуальных предпринимателей. Эта система предполагает, что отныне сроки получения информации о банковских счетах существенно сократятся, а налоговые органы смогут вести более оперативный контроль за наличием счетов у налогоплательщиков. А как подчеркивают представители налоговых органов, обмен информацией именно в электронном виде позволит снизить вероятность ошибок при ее подаче. Иными словами, владельцам счетов теперь не придется ждать несколько дней, пока банк отправит почтой или курьером сообщение об открытии счета в налоговую и получит оттуда подтверждение. И уж тем более, как заверяет МНС России, прекратится почечная практика, когда плательщик будет самноситься между банком и инспекцией, чтобы «ускорить» доставку сообщения. Банк будет отправлять уведомление об открытии счета в налоговую в электронном виде и таким же образом получить подтверждение. И на весь «обмен любезностями» у банка и налоговиков уйдет всего несколько часов.

ОФИЦИАЛЬНОЕ ЛИЦО



Сергей СТЕПАШИН
председатель Счетной палаты РФ

заявил, что «Сибнефть» вывела из-под налогообложения 14 млрд рублей. «Мы установили, что ранее „Сибнефть“ увела от налогов 10 млрд рублей, а в текущем году выявили еще 14 млрд. К сожалению, это было сделано по закону. Сегодня этот закон изменен,— отметил Степашин. «Сожаления» главы Счетной палаты легко объяснимы. Это ведомство уже более года интересуется деятельностью совладельца «Сибнефти» Романа Абрамовича. В конце мая Степашин рассказал о результатах проверки Чукотского АО и заявил, что Абрамович не должен оставаться главой региона. Госдолг Чукотки на 1 января 2004 года был равен 9,3 млрд рублей, что превышает собственные доходы более чем в 2,5 раза. Однако утвержденный Счетной палаты не хватило ни для признания финансовой несостоятельности Чукотки, ни для начала уголовного преследования в отношении Абрамовича. Видимо, не добавила компромата и проверка «Сибнефти». Впрочем, в этом году Счетная палата занималась и другими нефтяными компаниями, а сейчас, по словам Степашина, «ведется проверка в „Роснефти“». Он отметил, что основным результатом проверок стало то, что законодательно закрыты все внутренние офшоры, через которые нефтяные компании уклонялись от выплат налогов. «Этим занимались все компании»,— констатировал Степашин, отметив, что ЛУКОЙЛ, к примеру, вернул часть налогов. И это неудивительно — вряд ли любая нефтяная компания сейчас захочет повторить судьбу ЮКОСа.

дневник наблюдений

На рынке благосклонно оценивают введение системы электронного обмена информацией. По словам зампреда правления МДМ-Банка Алексея Панферова, любая электронная система позволяет оптимизировать трудовые затраты при работе с огромными банковскими базами данных. Директор по маркетингу ИТ-компании «Диасофт» Денис Ольшевский также уверен в том, что это шаг на пути к упрощению технологий обмена информацией: «Это жизненная потребность, поскольку во взаимоотношениях банков и налоговых органов сейчас нередко царит бумажный бардак, когда документы в итоге пропадают». По мнению Ольшевского, едва ли эта инициатива вызвана желанием налоговых органов усилить контроль за средствами налогоплательщиков.

Оценка экспертов +1,0

Америку открыли для металлургов

Российские металлургические компании получили возможность расширить рынок сбыта. В США истек срок действия пятилетних квот на поставки металла из России.

Квоты были введены в 1999 году в рамках Всеобъемлющего соглашения по торговле сталью (ВСТС). Дело в том, что в 1998 году экспорт российскими комбинатами металлопродукции в США перевалил за 6 млн тонн, более чем утроившись всего за три года, что вызвало крайне негативную реакцию американских сталелитейных компаний. Это привело к тому, что комиссия по международной торговле при Минторге США начала антидемпинговые разбирательства, и в итоге поставки металла из России были ограничены квотами. А с марта 2002 года по декабрь 2003-го поставки металла из России были и вовсе сведены к нулю: к квотам добавились 24–30-процентные пошлины на прокат для всех импортеров металла. Однако в конце прошлого года пошлины на прокат под давлением Евросоюза и Японии были

Российские металлурги могут в несколько раз увеличить объемы своих поставок в США, если им это все еще надо

c8

В ЮКОСе смирились с мыслью, что на претензии налоговиков, скорее всего, придется отвечать самостоятельно.

Правление ЮКОСа решило аккумулировать средства для максимальной выплаты долга за 2000 год в размере \$3,4 млрд.

А Михаил Ходорковский попросил Виктора Геращенко покинуть пост председателя совета директоров компании — он не оправдал высокого доверия, потому что так и не помог наладить диалог с властью.

отменены, и российские компании начали поставки металла в США в рамках квот. А теперь металлурги смогут экспортirовать свою продукцию в США. Впрочем, избавление от ВСТС не означает, что американцы не постараются защитить свой рынок от российских поставок, к примеру, антидемпинговыми или компенсационными пошлинами. Но, как считает аналитик из «НИКойла» Вячеслав Смолянинов, эта возможность невелика, поскольку сейчас в США высокие цены на сталь, местные металлурги наращивают обороты и поэтому не так негативно, как раньше, относятся к российским поставщикам. С ним согласен и президент МАИРа Виктор Макушин, который уверен, что такого жесткого противостояния между российскими и американскими металлургами, как в конце 1990-х годов, уже не будет хотя бы потому, что накануне президентских выборов власти США не захотят портить отношения с Россией. Ко всему прочему, добавляет Макушин, российские металлурги успели перестроиться на внутренний рынок и страны Юго-Восточной Азии, главным образом, Китай. А рынок США стал уже не таким привлекательным, как раньше.

Оценка экспертов +2,33



дневник наблюдений



В рубрике «Климат-контроль» «Секрет фирмы» оценивает влияние, которое макроэкономические, политические и бизнес-события в стране и мире оказывают на деловой климат в России. Точнее, оценку дают эксперты — руководители российских компаний (состав экспертного совета приведен ниже). Каждый из них оценивает то или иное событие по шкале от -5 (наиболее негативное влияние на деловой климат) до +5 (наиболее позитивное); средние оценки приводятся в таблице. Кроме того, один из экспертов (всякий раз — разный) «назначается» редакцией **экспертом номера** и комментирует его материалы.

ОСНОВНЫЕ СОБЫТИЯ, ПОВЛИЯВШИЕ НА ДЕЛОВОЙ КЛИМАТ В РОССИИ НА ПРОШЛОЙ НЕДЕЛЕ	ЭКСПЕРТНАЯ ОЦЕНКА (СРЕДНИЙ БАЛЛ)
СЛОВА	
ЦЕНТРОБАНК ПЛАНИРУЕТ В НАЧАЛЕ АВГУСТА НАЗВАТЬ ПЕРВЫЕ БАНКИ, КОТОРЫЕ ВОЙДУТ В СИСТЕМУ ОБЯЗАТЕЛЬНОГО СТРАХОВАНИЯ ВКЛАДОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ. В ЦЕЛОМ ЗАЯВКИ НА УЧАСТИЕ В СИСТЕМЕ СТРАХОВАНИЯ ВКЛАДОВ ПОДАЛИ 1140 БАНКОВ ИЗ 1183 СТРУКТУР, ИМЕЮЩИХ ЛИЦЕНЗИИ НА РАБОТУ С ФИЗИЧЕСКИМИ ЛИЦАМИ	+2,25
ВЛАДИМИР ПУТИН РАЗРЕШИЛ ИСПОЛЬЗОВАТЬ СРЕДСТВА, НАКОПЛЕННЫЕ В СТАБИЛИЗАЦИОННОМ ФОНДЕ, ТОЛЬКО ДЛЯ ПОГАШЕНИЯ ВНЕШНЕГО ДОЛГА РОССИИ И ПОКРЫТИЯ ДЕФИЦИТА ДЕНЕГ, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫХ ДЛЯ ВЫПЛАТЫ ПЕНСИЙ, НО НЕ НА ИНВЕСТИЦИИ В РАЗЛИЧНЫЕ ПРОЕКТЫ	+0,67
ПО ЗАЯВЛЕНИЮ ГЛАВЫ СЧЕТНОЙ ПАЛАТЫ СЕРГЕЯ СТЕПАШИНА, НЕФТЯНАЯ КОМПАНИЯ «СИБНЕФТЬ» ВЫВЕЛА ИЗ-ПОД НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ 14 МЛРД РУБЛЕЙ, ХОТЯ И СДЕЛАЛА ЭТО НА СОВЕРШЕННО ЗАКОННЫХ ОСНОВАНИЯХ	-0,08
ДЕЛА	
МИНИСТЕРСТВО ФИНАНСОВ УТВЕРДИЛО КОНЦЕПЦИЮ РАЗВИТИЯ БУХУЧЕТА И ОТЧЕТНОСТИ В РФ НА СРЕДНЕСРОЧНУЮ ПЕРСПЕКТИВУ, КОТОРАЯ ЗАКРЕПЛЯЕТ ПЕРЕХОД ВСЕХ КОММЕРЧЕСКИХ ПРЕДПРИЯТИЙ СТРАНЫ К 2010 ГОДУ НА МЕЖДУНАРОДНЫЕ СТАНДАРТЫ ФИНАНСОВОЙ ОТЧЕТНОСТИ	+2,5
ЗАКОНЧИЛОСЬ ДЕЙСТВИЕ СОГЛАШЕНИЯ, КОТОРОЕ КВОТИРОВАЛО ПОСТАВКИ ПРОДУКЦИИ РОССИЙСКОЙ ЧЕРНОЙ МЕТАЛЛУРГИИ В США. ТЕПЕРЬ ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ МЕТАЛЛУРГИ СМОГУТ ЭКСПОРТИРОВАТЬ СВОЮ ПРОДУКЦИЮ В США БЕЗ КАКИХ-ЛИБО ОГРАНИЧЕНИЙ	+2,33
ПРАВЛЕНИЕ КОМПАНИИ ЮКОС ПРИНЯЛО РЕШЕНИЕ АККУМУЛИРОВАТЬ СРЕДСТВА ДЛЯ ВЫПЛАТЫ НАЛОГОВОГО ДОЛГА ЗА 2000 ГОД В РАЗМЕРЕ \$3,4 МЛРД	+1,0
С 20 ИЮЛЯ НА ТЕРРИТОРИИ РФ НАЧНЕТ ДЕЙСТВОВАТЬ СИСТЕМА ЭЛЕКТРОННОГО ОБМЕНА СВЕДЕНИЯМИ МЕЖДУ БАНКАМИ И НАЛОГОВЫМИ ОРГАНАМИ ОБ ОТКРЫТИИ, ЗАКРЫТИИ ИЛИ ИЗМЕНЕНИИ НОМЕРОВ БАНКОВСКИХ СЧЕТОВ ОРГАНИЗАЦИЙ И ИНДИВИДУАЛЬНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ	+1,0
БАНКОВСКИЙ КРИЗИС НАЧАЛ РАСПРОСТРАНЯТЬСЯ И НА ДРУГИЕ ОТРАСЛИ РОССИЙСКОЙ ЭКОНОМИКИ. ПОД УГРОЗОЙ НЕДОФИНАНСИРОВАНИЯ, ЗАМОРАЖИВАНИЯ ПРОЕКТОВ И РЕЗКОГО СНИЖЕНИЯ ЦЕН ОКАЗАЛСЯ РЫНОК ПЕРВИЧНОЙ И КОММЕРЧЕСКОЙ НЕДВИЖИМОСТИ	-2,25
ЭКСПЕРТНЫЙ СОВЕТ	
1 ДАЛЬГREN ЛЕННАРТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР IKEA В РОССИИ	
2 ИЛЬЯШЕНКО ГАЛИНА, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «СЕДЬМОЙ КОНТИНЕНТ»	
3 КОВАЛЕВ ЮРИЙ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «КАМПОМОС»	
4 МАМИН АЛЕКСЕЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ДАРЬЯ»	
5 ПЕТРЕНКО РОМАН, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ТЕЛЕКОМПАНИИ ТНТ	
6 ПРУТКОВСКИЙ ВАСИЛИЙ, ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО ДИРЕКТОРА, ПАРТНЕР «БДО ЮНИКОН КОНСАЛТИНГ»	
7 СКУРИХИН АНДРЕЙ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ S.P.R.I. «СОЮЗПЛОДИМПОРТ»	
8 СТРАШНОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР PHILIPS CONSUMER ELECTRONICS В РОССИИ	
9 СУСОВ МИХАИЛ, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ПО МАРКЕТИНГУ МТС	
10 УШАКОВ ДМИТРИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АПК АГРОС	
11 ФЕТИСОВ НИКОЛАЙ, ЧЛЕН СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ, ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ИБ-ТРАСТ»	
12 ЧИЧВАРКИН ЕВГЕНИЙ, УПРАВЛЯЮЩИЙ КОМПАНИИ «ЕВРОСЕТЬ»	
13 ЩЕРБАКОВ БОРИС, ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ ORACLE, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ORACLE ПО СТРАНАМ СНГ	
14 ЭЛЬДАРХАНОВА ИРИНА, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ «КОНФАЭЛЬ»	
15 ЯППАРОВ ТАГИР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ ГРУППЫ КОМПАНИЙ «АЙТИ»	

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Дмитрий СТРАШНОВ,
генеральный директор Philips
Consumer Electronics в России

«Банковский кризис здесь не причина, а скорее катализатор»

— Объявление Центробанком списка банков, которые войдут в систему обязательного страхования вкладов физических лиц, — очень своевременный шаг. Такой мерой «кризис доверия» вкладчиков к российским коммерческим банкам, который уже начал принимать затяжной характер, может быть, и не снять, но перевести его в рабочую плоскость возможно. Важно, чтобы все мероприятия проводились взвешенно и продуманно. Сейчас бизнес-сообщество особенно внимательно прислушивается к любым заявлениям ЦБ, и нельзя допустить, чтобы они становились лишним поводом для слухов и неверных интерпретаций.

Безусловно, на деловую активность в стране неразбериха в банковском секторе оказывает негативное воздействие. Само по себе состояние чрезмерно перегретого рынка недвижимости вызывает серьезные опасения уже достаточно давно. И банковский кризис здесь не причина, а скорее катализатор. Если то же самое повторится в других отраслях, то стоит признать, что мы вступили в очередной серьезный кризис. А пока озабоченность вызывает отсутствие сформулированной стратегии урегулирования ситуации. Решение о вариантах использования средств стабилизационного фонда хоть и не дает толчка для развития экономики, но стабилизирует экономическую ситуацию. Эффект от этой меры наверняка проявится в положительных оценках кредитоспособности России и инвестиционной привлекательности государства зарубежными рейтинговыми агентствами.

Снятие ограничений на объемы поставок продукции черной металлургии российскими производителями в США — положительное событие и для этой отрасли, и для национального бюджета. В конце концов, российская экономика пока ориентирована на экспорт сырья. Также это событие должно отразиться на экономических отношениях России и США, поскольку снятие любых ограничений и запретов, как правило, способствует экономическому развитию.

Утверждение Минфином концепции развития бухучета и отчетности в РФ я бы назвал самым важным событием прошедшей недели. Процесс перехода на МСФО российскими предприятиями наконец-то продвинул вперед. Сегодня многие компании ведут четыре типа отчетности. Переход на признанные международным сообществом принципы ведения учета позволит снизить нагрузку на компании, унифицировать отчетность и для фискальных органов, и для инвестиционного сообщества.

дневник наблюдений больной вопрос

Банковский кризис повлиял не только на кредитные организации, но и на другие отрасли. Первым пострадал строительный рынок, кредитование которого банками уменьшилось. На очереди, как считают эксперты, рынок недвижимости, прежде всего первичной. Какая отрасль следующая?

ВИКТОР ВЕРЕЩАГИН,

**ПРЕЗИДЕНТ РУССКОГО
ОБЩЕСТВА УПРАВЛЕНИЯ
РИСКАМИ:**

— Выделить специально какую-то отрасль очень сложно. В принципе, следующей жертвой вполне может оказаться один из секторов промышленности, который очень тесно связан с кредитованием и зависит от нормального функционирования банковских кредитных систем. Конечно, я имею в виду не добывающие сырьевые отрасли, а скорее обрабатывающую промышленность. Но на самом деле это всего лишь предположения, и этого может не произойти, если правительство и ЦБ совместно с банковским сообществом справляются со сложившейся ситуацией. По многим параметрам кризис надуман и связан в том числе с жесткой конкуренцией и не очень четкой и оперативной реакциейластных структур. В результате мы увидели ажиотаж, который вызвали все эти действия. В любом случае оснований говорить, что стоит ждать серьезного продолжения кризиса, нет, хотя все перечисленные факторы могут снова сыграть свою роль.

ВИТАЛИЙ ПЛОТНИКОВ

**ПРЕЗИДЕНТ ПЕРВОГО
НАЦИОНАЛЬНОГО ПЕНСИОННОГО
ФОНДА:**

— Следующей может быть любая отрасль, которая опирается на долгосрочное банковское кредитование, например машиностроение. В свою очередь это может оказаться негативное воздействие и на пенсионный рынок, так как предприятия машиностроения, наиболее интересные для пенсионного рынка, в условиях кризиса будут сокращать финансирование своих инвестиционных проектов, в том числе корпоративных пенсионных и социальных программ. Однако я



думаю, что банковский кризис будет сходить на нет, если, конечно, не произойдет негативных событий, например отзыва лицензии у крупного банка.

ЗЕИН АХАБАЕВ,

**ПРЕДСЕДАТЕЛЬ СОВЕТА
ДИРЕКТОРОВ АЛЬЯНСА
«РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»:**

— Объективно могу говорить только за нашу отрасль. У нас видимых проблем не предвидится, поскольку основным потребителем нашей продукции является население, которое в условиях изъятия денежных средств из банков скорее повысит свою покупательскую способность. В то же время косвенно общая нервозность на рынке ценных бумаг негативно повлияет на всю нашу промышленность. Так, замедлится процесс инвестирования в

техническое перевооружение предприятий в целом по стране, поскольку сейчас банки негласно откладывают принятие решения о кредитовании на более длительный срок. Сегодня уже замедляется оборачиваемость в целом вследствие того, что не работает такой инструмент как овердрафт. Скорее всего, в ближайшем будущем произойдет отток клиентов к государственным и западным банкам и, как следствие, снизится качество обслуживания этими банками, поскольку уменьшится конкурентоспособность на всем рынке банковских услуг.

ДМИТРИЙ БАРСУКОВ,

**ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
СЕТИ МАГАЗИНОВ «МУЛЬТИ»:**

— Вообще нынешний банковский кризис надуманный, и он

имеет скорее психологическую, нежели экономическую основу. Думаю, что серьезных проблем быть не должно. Тем не менее у торговых компаний, которые работают с потребительскими кредитами, могут возникнуть проблемы из-за сложностей с банковской ликвидностью.

АРTEM КАЛМЫКОВ,

**ЗАМЕСТИТЕЛЬ ГЕНЕРАЛЬНОГО
ДИРЕКТОРА РОСКО:**

— Я не думаю, что эта ситуация должна серьезно повлиять еще на какие-то отрасли, поскольку не считаю, что в настоящий момент в России существует банковский кризис. Это лишь проблемы, возникшие у нескольких банков в результате их несбалансированной кредитной политики. То, что это косвенно повлияло на другие отрасли экономики, скорее связано с отсутствием своевременных превентивных мер со стороны правительства, а также с «черным» PR.

ВЛАДИМИР ЛАВРОВ,

**ДИРЕКТОР ДЕПАРТАМЕНТА
КОРПОРАТИВНЫХ ПРОЕКТОВ
«XEROX ЕВРАЗИЯ»:**

— Я думаю, что на деле в России не существовало и не существует глубоких системных причин для банковского кризиса. Есть оперативные задачи оптимизации банковской системы и внедрения определенных стандартов для участников рынка банковских услуг. Реализация этих задач — очень ответственный и сбалансированный процесс. Мне кажется, что банковский кризис явился результатом грубых ошибок начального этапа оптимизации банковской системы. Я надеюсь, что были сделаны необходимые выводы, и углубления банковского кризиса, и тем более масштабного распространения его на другие отрасли не произойдет. **СФ**



**МЫ ВСЕГДА
НА ШАГ ВПЕРЕДИ**







Специализация или диверсификация? Это классическая дилемма при выборе пути развития компании. До недавнего времени в России преобладали идеи диверсификации, а опыт концентрации и продажи достаточно крупных неключевых бизнесов носил единичный характер. Но как показывает опрос аналитиков и менеджеров, проведенный консалтинговой компанией «Альт», процесс специализации компаний начался. И уже можно прогнозировать, что эффективность и конкурентоспособность российских предприятий в результате этого процесса повысится.

— Текст: Дмитрий СИРОТКИН, Вадим ГУСАКОВ[•] Иллюстрация: Анна МУЗЫКА

Узкие против широких

Куда класть яйца

Основной аргумент за диверсификацию — не кладите все яйца в одну корзину. Например, Елена Ананькина, заместитель аналитического директора подразделения «Корпоративные рейтинги» Standard & Poor's, считает, что с точки зрения кредиторов диверсификация помогает снижать риски: убытки от одного вида деятельности компенсируются доходами от другого. Рейтинг кредитоспособности Standard & Poor's включает даже специальный бонус за диверсификацию. Правда, уточняет госпожа Ананькина, «диверсификация диверсификации рознь. Бывает, что компания формирует портфель активов, который действительно помогает снизить риски, а бывает, что она просто распыляет менеджеров между разными направлениями деятельности».

Главный довод в пользу специализации выдвинул Сергей Николаев, директор по инвестициям и развитию ОМЗ: «В долгосрочном плане преимущество специализации для меня очевидно, потому что когда вы создаете фирму и не обладаете неким монопольным ресурсом, вы неизбежно вынуждены конкурировать, вам необходимо всегда быть на передовой. Это сама по себе очень сложная задача — заниматься чем-то одним и оставаться на должном уровне на конкурентном рынке. Если при этом приходится заниматься еще и чем-то другим, то ваши шансы при прочих равных падают. Когда вы говорите, что это еще вопрос, какой из бизнесов „выстрелит“, и что нельзя все яйца в одну корзину класть, то это на

[•] Консультанты ИКФ «Альт»

тема номера

«Когда вы говорите, что это еще вопрос, какой из бизнесов „выстрелит”, и что нельзя все яйца в одну корзину класть, то это на самом деле лень»

Пока российским ЦБК целесообразно иметь компании, которые занимаются лесозаготовкой. Но это только пока



самом деле лень. Только отбросив все остальные бизнесы, вы наконец-то полноценно начнете заниматься выбранным, потому что у вас не будет ничего, что позволяло бы допускать ошибки и не использовать представляющиеся возможности».

У представителей инвестиционных компаний и фондов обычно гибкий подход. «Если диверсификация дает в конечном итоге повышение капитализации компании, акционером которой я являюсь, то ее нужно всячески поддерживать. Если же она приводит к тому, что компания теряет средства, то мы стараемся ее заблокировать», — такова позиция **Геннадия Груздкова**, старшего управляющего проектами компании «Квадрига Капитал Россия». Впрочем, к несвязанной диверсификации у него отрицательное отношение: «Очень плохо, когда сегодня компания производит строительные детали, а завтра акционеры вдруг принимают решение торговать пирожками».

Общую логику инвесторов объясняет **Тимоти Маккатчен**, старший аналитик ИГ «Атон»: «Инвесторы могут лучше диверсифицировать свои риски, чем компании, то есть им лучше купить компанию по производству визиток и компанию по производству электроники, чем одну компанию, которая занимается и тем и другим. По идеи, это эффективнее, чем когда компания сама диверсифицируется. Обычно компания не может быть самой лучшей по производству электроники и самой лучшей по производству визиток».

Невечный спор

В России пока проблематично сравнивать эффективность специализированных и диверсифицированных компаний, так как надежная статистика просто отсутствует. Но анализ западного опыта приводит к однозначным выводам. После бурного роста конгломератов в период промышленного роста 1960-х годов их эффективность неуклонно снижалась.

И с усилением международной конкуренции в 1980-е годы большинство конгломератов либо сконцентрировалось на ключевом бизнесе, распродав остальные, либо разорилось. При этом активно формировались крупные специализированные компании.

Но, может быть, в России все слишком специфично? «Я считаю, что российской специфики как таковой нет. Даже если она и есть, то это отрицательный фактор, который препятствует потенциальной ликвидности данной инвестиции», — уверждает **Иван Родионов**, управляющий директор AIG Brunswick Capital Management. — Да, я согласен, что российским ЦБК целесообразно иметь компании, которые занимаются лесозаготовкой. Это специфика. Но в любом случае рынок будет оценивать любой ЦБК с точки зрения его работы именно на рынке целлюлозы и бумаги. При этом, если у него не будет лесных резервов, он получит больший дисконт, чем обычно, а если резервы будут, то он не получит за это дополнительного бонуса». **Андрей Костяшкин**, партнер компании Baring Vostok Capital Partners, видит специфику в том, что российская экономика очень маленькая и до сих пор не вписалась в мировое разделение труда.

Безусловно, необходимо учитывать особенности формирования и развития российских компаний. «В ситуации чистого эксперимента понятно, что вертикальная интеграция вам ничего не дает», — говорит Сергей Николаев. — Потому что на те средства, которые вы тратите на каждый передел, вы могли бы купить эту услугу на рынке и не содержать все это хозяйство у себя. Другое дело, когда у вас так устроен рынок, что вас могут задушить, если не будете иметь этих переделов. Это особенность этапа развития — отсутствие конкурентных рынков».

Основное отличие большинства российских компаний от зарубежных конкурентов состоит в том, что они в разы меньше. Соответственно, для поддержа-

тема номера

ния конкурентоспособности нужно либо вкладывать в развитие столько же ресурсов, сколько вкладывают западные конкуренты, что весьма проблематично, либо сконцентрировать свои ресурсы только на самых перспективных направлениях. **Павел Лукша**, директор по контроллингу компании «Северсталь-Авто», отмечает: «У нас и так конкурентных преимуществ минимум, а если будем размазывать инвестиционные ресурсы тонким слоем по всем направлениям, мы эти конкурентные преимущества, остающиеся в запасе, потеряем и ничего не приобретем взамен».

Илья Хаит, генеральный директор Ирбитского мотоциклетного завода, отмечает, что диверсификация — это удовольствие для богатых, и для его компании такой вопрос вообще не стоит. Ирбитский мотозавод в последние годы реализует нишевую стратегию и концентрируется на продаже своих мотоциклов населению развитых государств, а также госструктурм развивающихся стран. При этом компания отказывается от альтернативных возможностей. Например, был прекращен выпуск моделей «Вояж» и «Кобра», ориентированных на внутренний рынок. Доля экспорта составляет сейчас более 90%.

В российских компаниях один и тот же руководитель может разделять идею специализации с практикой диверсификации. Конечно, можно сказать, что структура рынка пока что препятствует развитию специализированных компаний. Более того, для значительной части компаний вопросом трудного выбора до сих пор остается выделение вспомогательных производств и переход на аутсорсинг. Однако приверженность диверсификации имеет и более глубокие причины.

На чем концентрироваться

Дмитрий Каменщик, председатель совета директоров группы «Ист-Лайн», в интервью газете «Ведомости» так объяснил причину, по которой было решено продать транспортно-машиностроительный холдинг и авиакомпанию «Ист-Лайн» и сконцентрироваться на развитии бизнеса аэропорта Домодедово: «Мы исходим из нашего представления о том, как должен развиваться бизнес. У нас и так была достаточно узкая специализация по сравнению с другими финансово-промышленными группами страны, которые совершенно комфортно себя чувствуют в 6–10 или 15 отраслях. Мы работали только в транспорте. И даже находясь внутри одного сегмента, мы решили сужаться. В конечном счете не деньги и не политические связи решают вопрос, а профессионализм. А чтобы быть профессионалом, нужно концентрироваться. У нас есть главный валовой бизнес, и мы очень боимся потерять концентрацию».

Немногие собственники российских компаний разделяют опасения Дмитрия Каменщика о потере концентрации. Основная причина состоит в том, что мало кто уверен в перспективности какого-либо из своих бизнесов.

Андрей Костяшкин считает: чтобы быть уверенным, нужно приобрести в бизнесе критическую массу либо быть лидером в лидирующей группе. А для

ВИТАС•БАНК
ИСКУССТВО БЫТЬ РЯДОМ

Лицензия ЦБ РФ №1955 от 27 октября 1992 г.

ПРЕДЛОЖЕНИЕ ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ И ЧАСТНЫХ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ:

- БЕСПЛАТНОЕ ОТКРЫТИЕ СЧЕТОВ И НИЗКИЕ ТАРИФЫ ЗА ИХ ОБСЛУЖИВАНИЕ**
- ШИРОКИЙ СПЕКТР БАНКОВСКИХ УСЛУГ**
- ЛЬГОТНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ МАЛОГО БИЗНЕСА**
- ПРИВЛЕЧЕНИЕ ВРЕМЕННО СВОБОДНЫХ СРЕДСТВ ВО ВКЛАДЫ**
- НАЧИСЛЕНИЕ ПРОЦЕНТОВ ПО ОСТАТКАМ НА СЧЕТЕ**
- ВЫПУСК КОРПОРАТИВНЫХ ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ MASTER CARD BUSINESS И MASTER CARD GOLD**
- ВЫПЛАТА ЗАРАБОТНОЙ ПЛАТЫ ПРИ ПОМОЩИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЛАСТИКОВЫХ КАРТ (CIRRUS/MAESTRO)**
- БЕСПЛАТНЫЕ КОНСУЛЬТАЦИИ ПО ВОПРОСАМ, СВЯЗАННЫМ С БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬЮ**
- КОНСУЛЬТАЦИИ ПО ВОПРОСАМ НАЛОГООБЛОЖЕНИЯ**
- ГИБКИЙ И КВАЛИФИЦИРОВАННЫЙ ПОДХОД К НУЖДАМ КЛИЕНТОВ**

**НАДЕЖНОСТЬ И КАЧЕСТВО
ДОСТУПНЫЕ КАЖДОМУ**

129327, Москва, ул. Енисейская, д. 22, корп. 2
Тел. (095) 101-2286; факс (095) 184-7137

109240, Москва, ул. Николоямская, д. 21/7, стр. 3
Тел. (095) 231-2231
www.VITASBANK.RU

Тема номера

«У нас и так конкурентных преимуществ минимум, а если будем размазывать ресурсы тонким слоем по всем направлениям, мы эти конкурентные преимущества потеряем»



Большинство своих мотоциклов Ирбитский завод продает в США

этого должно пройти время, компании необходимо вырасти. «И когда вы уже можете активно воздействовать на рынок и формировать его, тогда вы можете создать специализированную компанию и отказаться от прочих бизнесов», — резюмирует он. С другой стороны, если поддерживать все бизнесы, дожидаясь, пока один из них не станет лидером на рынке, можно и не дождаться этого момента.

На практике обычно стоит довольно сложная задача — разглядеть потенциальную перспективность в одном из не слишком привлекательных на данный момент бизнесов. **Владимир Пономарев**, генеральный директор компании РИАТ (выпускает специализированную автомобильную технику), считает: проблема в том, что многие компании не могут позволить себе тратить человеческие и финансовые ресурсы на проведение серьезных маркетинговых исследований рынка: «При специализации все начинается именно с этого. Дальше надо провести разработку альтернативных вариантов, выполнить этап моделирования, сопоставить результаты, провести обсуждение, психологически убедить и подготовить персонал и, самое главное, начинать в выбранном направлении действовать».

Кто я?

Для российского бизнеса типичной является ситуация, когда бизнесом управляет собственник. Внутренняя противоречивость, присущая такой ситуации, находит выражение в противоречивости реализуемой компанией стратегии. Вот что говорит об этом **Дмитрий Кожарский**, генеральный директор и собственник группы компаний ФОР (океанический промысел рыбы): «Из-за того, что часто собственники присутствуют в управлении, они не могут однозначно сказать, кто они. Потому что, по идеи, собственник — инвестор, он инвестировал в какой-то проект. Он принял риски по нему на себя и должен этим ограничиться и просто контролировать. А наемный

менеджер должен прилагать все усилия для того, чтобы в этом направлении двигаться. А когда ты в эту же минуту понимаешь, что можешь маневрировать, вложить в другой проект, то появляется метание на пути к светлому будущему».

Соответственно, и сама компания в такой ситуации представляет собой некий гибрид реального бизнеса и фонда прямых инвестиций. Причем данная модель в целом неэффективна: это и не полноценный инвестиционный фонд, так как, профессионально не занимаясь привлечением инвестиций в свои проекты, компания существенно ограничена размером внутренних инвестиционных источников; это и не полноценный реальный бизнес, так как основной бизнес, выступая в качестве бизнеса-донора, развивается недостаточно активно.

Андрей Костяшkin достаточно скептично оценивает перспективы сформировавшихся в России диверсифицированных компаний: «Происходит очень много комичных вещей, когда такие компании выходят на рынок инвестиций. Для инвесторов пока что они не представляют интереса, потому что обычно они неуправляемы. Их оборот может составлять сотни миллионов долларов. Но если нет логики выстраивания, если нет добавленной стоимости за счет присоединения каждого бизнеса, то это очень похоже на игру в монополию. Их судьба незавидна, они должны послужить сырьем для дальнейшего передела, и в будущем я вижу здесь интересные потенциальные объекты».

Постепенно происходит расслоение крупных финансово-промышленных групп на те, которые профессионально занимаются покупкой и предпродажной подготовкой недооцененных активов и становятся инвестиционными фондами, и те, которые создают крупные отраслевые компании, ориентируясь на их развитие.

Продать или придержать?

На российском рынке мало сделок по продаже компаниями своих достаточно крупных бизнесов, осуществляемых с целью концентрации на основном бизнесе, а не просто перепродажи. Причины называются разные.

Прежде всего это психологическая неготовность собственников. Иван Родионов считает, что основная проблема здесь — жадность. Геннадий Груздков отмечает распространенность подхода «еще не время»: «Либо еще не время, потому что надеются, что бизнес заработает и будет очень доходным, либо еще не время, потому что активы растут в стоимости и продать их всегда смогут».

Павел Лукша называет две причины: «Одна из них — просто страшно нарушить сложившийся бизнес, вторая — нет соответствующих знаний, как продавать. Поэтому умом мы понимаем, а сердцем не приемлем». А по мнению Елены Ананькиной, самолюбию многих собственников российских компаний льстит большой масштаб и диверсифицированность компаний, тогда как с точки зрения акционеров рационально было бы ориентироваться на

тема номера



максимизацию стоимости компании и спокойно отнестись к продаже неперспективных бизнесов.

Есть и проблема неподготовленности бизнеса к продаже. **Тимоти Маккатчен**: «То, что, собственно, продается — это вопрос в принципе. Нужно больше внимания обратить на создание нормальной компании до продажи активов». По оценке Павла Лукши, даже для подготовки к выведению внутреннего подразделения предприятия на рынок необходимо около года: этап подготовки включает в себя формирование независимой экономики, подготовку всех коммуникаций и, самое главное, людей, которые будут работать с рынком поставщиков и потребителей.

Наконец, практически не сформирован рынок покупателей. Андрей Костяшкин отмечает: «Россия сейчас — это страна с чрезвычайно концентрированным капиталом и бизнесом. Здесь почти нет среднего и малого бизнеса, а значит, нет слоя потенциальных покупателей».

Андрей Гурьянов утверждает, что «Уральская химическая компания» готова продать, причем недорого, два из трех своих бизнесов (пластмасс, пластификаторов и пластпереработки) и сконцентрироваться на бизнесе синтетических смол, но крупные игроки предпочли купить аналогичные производства в других регионах: «Произошла вертикальная интеграция, и эти вертикальные ветви обошли Нижний Тагил, возможно, потому, что он находится на Урале, а основные потребители стройматериалов — в центральной части России».

Оптимистическая трагедия

И все же тенденция налицо — движение в сторону создания специализированных компаний набирает обороты. С другой стороны, пока это движение достаточно осторожное и не вполне последовательное. И если изменения будут идти теми же неспешными темпами, то можно предположить, что через несколько лет значительная часть российских компаний сможет специализироваться только на собственном банкротстве. **Павел Лукша**: *Остался год, два, три до вступления Россия в ВТО. И каковы шансы наших высокотехнологичных отраслей? Какими конкурентными преимуществами вы располагаете? Да уже практически никакими. К сожалению, согласно русской пословице, пока гром не грянет, мужик не перекрестится. Страгетического мышления, направлennого вперед, у большинства российских компаний нет. Даже на наших заводах мы сталкиваемся с инерцией мышления у менеджеров. Они говорят: жили мы десять лет в рынке, будем жить еще десять.*

Из бесед с менеджерами и аналитиками вырисовалось три пути, по которым может идти развитие специализированной компании. Первый — освоение новых сегментов внутреннего рынка, появляющихся и активно растущих в процессе структурных изменений в промышленности. Второй — сокращение отставания и интеграция в международную систему разделения труда за счет создания альянсов с зарубежными партнерами. И наконец, третий — освоение рынков дальнего зарубежья.



Новое видение бизнеса

HP представляет серию ультрапортативных цифровых проекторов. Успех презентации во многом зависит от качества проекционного оборудования. Исходя из этого, мы разработали серию простых в эксплуатации, надежных, компактных проекторов на основе технологии DLP™. Система управления светом обеспечивает контрастное, яркое изображение в условиях различной освещенности. Даже если в помещении не слишком темно, вы можете быть уверены: мельчайшие детали презентации будут переданы ясно и отчетливо. HP сделает бизнес ярче.



HP mp3130 PROJECTOR

- вес: 1,7 кг
- яркость: 1800 ANSI-люмен
- разрешающая способность: XGA (1024x768)
- электронная коррекция трапециoidalных искажений
- опциональный модуль подключения: CompactFlash, LAN, Wireless
- гарантия на проектор: 2 года

HP sb21 PROJECTOR

- вес: 1 кг.
- яркость: 800 ANSI-люмен
- разрешающая способность SVGA (800x600)
- электронная коррекция трапециoidalных искажений
- дистанционное управление с функциями USB-мыши и лазерного указателя
- гарантия на проектор: 2 года



Закажите проектор HP прямо сейчас

САЙТ

www.stnelectronics.ru

© 2004 Hewlett-Packard Development Company, L.P. Все права защищены. Товар сертифицирован. DLP™ технология разработана компанией Texas Instruments.

c17

Тема номера

«Просто страшно нарушить сложившийся бизнес, к тому же нет соответствующих знаний, как продавать. Поэтому умом мы понимаем, а сердцем не приемлем»

ЧТО ДЕЛАТЬ С НЕПРОФИЛЬНЫМИ БИЗНЕСАМИ

Источник: ИФК «Альт»



Путь первый: освоение новых сегментов

Можно с достаточной уверенностью прогнозировать, что в ближайшем будущем структура российского рынка существенно изменится. Вслед за уже происходящими структурными изменениями в торговле и дистрибуции, вызванными развитием различных сетей, начинаются структурные изменения в промышленности. Производственные компании отказываются от неключевых для них операций и переходят на аутсорсинг, и это стимулирует развитие специализированных компаний, готовых составить конкуренцию неэффективным внутренним подразделениям. Для многих фирм открывается уникальная возможность «поймать волну» и стать лидером на формирующихся и бурно растущих рынках. Наверное, этим можно объяснить уверенность Владимира Пономарева в перспективности бизнеса автокомпонентов, выражавшуюся в решении о реализации компанией РИАТ инвестиционного проекта общей стоимостью порядка \$30 млн. Проект предусматривает, в частности, приобретение новейшей французской технологии, позволяющей выпускать пластик с оптимальным соотношением цены и качества. Господин Пономарев отмечает, что пример быстрого развития бизнеса автокомпонентов — очень яркая характеристика процесса специализации сборочных заводов на основных операциях. За три года РИАТ освоил 30 моделей сидений для ряда автобусных, автомобильных и тракторных заводов, отказавшихся от собственного производства сидений.

Андрей Гурьянов также видит основные перспективы роста продаж в прогнозировании и заблаговременном освоении продукции в новых формирующихся на рынке сегментах. В планах компании на ближайшие годы — освоение пяти-шести растущих сегментов на рынке, причем не только химической продукции, с общим объемом продаж \$50—60 млн в год.

Иногда для создания нового сегмента бывает достаточно внимательно изучить западный опыт и обнаружить ценную для освоения в России идею. Именно таким образом на РИАТе нашли пустую пока что нишу на рынке — машину, оборудованную системой «Мультивихрь», со сменными кузовами, т. е. многофункциональный автомобиль. Экономическая эффективность использования такой машины для некоторых групп потребителей очевидна.

Путь второй: альянсы

В российской практике успешные альянсы с зарубежными компаниями пока что редкость. По оценке Геннадия Груздкова, не только российские, но и западные менеджеры часто не могут сформулировать стратегически и экономически понятную причину своего интереса к альянсу с конкретной компанией. Вот таким образом объясняет интерес компании «Северсталь-Авто» к альянсам Павел Лукша: «Российские предприятия автомобильной промышленности, в принципе все машиностроение, были вертикально интегрированы внутри одного завода. Поэтому получается, что заготовительные производства — это не отдельный бизнес, у которого мы что-то закупаем, а наши цеха. Это нас не устраивает. Мы не понимаем, где мы зарабатываем, а где теряем. Поэтому есть идея разделить завод на несколько частей, выстроить достаточно понятную вертикальную цепочку отношений между поставщиками и потребителями, и тогда у нас появляется возможность технологически развивать заготовительное производство в партнерстве с международными компаниями, специализирующимися на каких-либо комплектующих». Недавно «Северсталь-Авто» передала в управление голландской инженерной компании Gemco литьевое производство Заволжского моторного завода (см. также СФ №25/2004).

Сергей Николаев также считает, что для многих российских компаний наиболее реальным способом преодолеть отставание является вступление в альянсы с зарубежными партнерами и покупка лицензий: «Понятно, что Россия — это пока еще довольно привлекательное место для зарубежных компаний с точки зрения дешевых человеческих и энергоресурсов, и есть вещи, которые интересны нам, то есть возможно взаимовыгодное разделение труда».

Анализируя опыт альянса ТНК и ВР, **Татьяна Магараш**, старший советник ТНК-ВР, отмечает, что успешные альянсы должны быть альянсами равных, и создавать реальные стратегические преимущества каждой из сторон.

Путь третий: зарубежные рынки

Чем более специализирована компания, тем явственнее она ощущает ограниченность объема внутреннего рынка. Тогда и возникает вопрос: диверсифицироваться, осваивать новые продукты в России, или специализироваться, осуществлять экспансию бизнеса на внешний рынок? Обычно российские компании-лидеры выбирают диверсификацию. В ближайшее время «Уральская химическая ком-

тема номера



Если изменения будут идти неспешными темпами, то через несколько лет многие компании смогут специализироваться только на собственном банкротстве

ния» окажется в такой ситуации по основным видам своей продукции, заняв от 50 до 80% объема внутреннего рынка по различным видам синтетических смол. **Андрей Гурынов:** Интересны динамичные рынки, рождающие неудовлетворенный спрос и на которых мы были бы конкурентоспособны. Только он может стимулировать наше развитие. Мы сегодня главные поставщики смол для российских автозаводов. Вот если бы хоть на одном из них сделали инвестиции в новые литьевые технологии, которые бы предъявили новый спрос на литьевые смолы. Естественно, мы вынуждены были бы идти за этим спросом и новые технологии разрабатывать, покупать патенты, лицензии. И потом это можно было было переносить, предлагать этот продукт другим развивающимся странам, которые по тому же пути идут. Компания активно осваивает ряд перспективных ниш на зарубежных рынках, в частности — на рынке Китая, но экспорт не является стратегическим приоритетом развития.

Менеджеры обычно указывают на отсутствие продукта, который мог бы быть конкурентоспособным на зарубежных рынках. Это справедливо, но вряд ли из этого следует, что перспектив нет вообще. Скорее надо ориентироваться на постепенное движение к созданию такого продукта. Владимир Пономарев, например, уверен, что без достижения бизнесом автокомпонентов компаний РИАТ международного уровня конкурентоспособности у него нет будущего. Он оценивает срок решения этой задачи в три года. Решаться она будет поэтапно: «На первом этапе мы планируем стать лучшими среди поставщиков сидений для российских автозаводов. На втором этапе мы хотим, чтобы наша продукция была востребована новыми сборочными предприятиями, которые создаются в России. И только зарекомендовав себя и захватив долю рынка в работе со сборочными производствами иностранных компаний, мы посчитаем себя готовыми для того, чтобы начинать планировать и действовать на международном рынке».

Обычно в качестве основного экспортного рынка для российских компаний рассматривается рынок развивающихся стран. Но Илья Хаит считает, что реально осваивать и рынки развитых стран. Так, он видит отличные перспективы расширения рыночного сегмента мотоциклов «Урал» в США, куда в последние годы их продается больше всего. Господин Хаит отмечает, что для того чтобы успешно работать на зарубежном рынке, надо на нем постоянно присутствовать — Ирбитский мотозавод отказался от работы с эксклюзивным дистрибутором фирмой «Урал-Америка» и начал работать с дилерами напрямую.

Итак, проведенный опрос менеджеров и аналитиков позволяет сделать прогноз, что процесс специализации будет активно развиваться в ближайшие годы. И в сложившейся ситуации критически важное значение для компаний приобретает оценка времени, имеющегося в их распоряжении, для принятия и реализации решений по реструктуризации. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



Дмитрий СТРАШНОВ,
генеральный директор
Philips Consumer Electronics в России

«Об узкой специализации говорить преждевременно»

— И специализация, и диверсификация полезны для бизнеса, но обе модели эффективны на разных фазах его развития и, что более важно, еще и на разных этапах развития внешней среды. Зато эти модели, как ни странно, имеют единую природу — это формы реакции организации на изменения во внешней среде с целью сохранения положения компании в так называемой зоне комфорта (которая определяется лидерским положением на рынке, установленными нормой прибыли, размером дивидендов и т. д.). В диверсификации прослеживается естественное стремление бизнеса к извлечению максимальной прибыли из любой благоприятной ситуации. Поэтому диверсификация — это реакция компании на любой положительный сценарий развития среды. Природа же специализации (или концентрации) лежит в плоскости защитных реакций на негативные события или риски изменений в окружающей среде. Какую бы форму ни принимала эта реакция, главная задача — сохранение целостности компании и ее жизнеспособности, когда все бизнес-параметры деятельности находятся в допустимых пределах. Чтобы понять, что лучше для бизнеса — диверсификация или специализация, необходимо детально изучать конкретную ситуацию, характер задач и внешние условия.

Если же рассуждать о российской действительности, то сегодня актуален вопрос: когда отечественные компании в массе своей будут вынуждены начать процессы специализации (концентрации)? Ведь ни для кого не секрет, что подавляющая часть российского ВВП сконцентрирована в рамках высокодифференцированных холдингов. Чтобы ответить на этот вопрос, достаточно взглянуть на уровень насыщенности российских рынков товарами и услугами. Большинство отраслей сегодня находится на стадии бурного роста. Естественно, в таких условиях говорить об узкой специализации преждевременно. Только под давлением жесткой конкуренции поставщик товаров будет вынужден сконцентрироваться на каком-либо одном виде деятельности, отказавшись от других. Однако в тех отраслях, где представлены транснациональные гиганты, имеющие колossalный запас прочности, перед российскими компаниями вопрос диверсифицироваться или концентрироваться не стоит. Есть только один способ выжить на этом рынке — точечная концентрация на технологических новшествах, уникальных свойствах товара или на определенном сегменте потребителей.

МЕСТО ПОД СОЛНЦЕМ?

**ТЕПЕРЬ
НА СУПЕРВЫГОДНЫХ
УСЛОВИЯХ!**

**ЛЕТНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ
КОМПАНИИ «ДОН-СТРОЙ»**



**ТОЛЬКО С 1 ПО 31 ИЮЛЯ ДЕЙСТВУЮТ
ГРАНДИОЗНЫЕ ЛЕТНИЕ УСЛОВИЯ
ПРИОБРЕТЕНИЯ ЛУЧШИХ КВАРТИР
В ЛУЧШИХ ЖИЛЫХ КОМПЛЕКСАХ**

на Соколе и Воробьевых горах, Остоженке и Мосфильмовской, на берегу Москвы-реки и уютных улочках Северо-Запада, в Сокольниках и Измайлово.

Три высшие категории недвижимости: «Де Люкс», «Премиум», «Бизнес-класс».

Широкий выбор квартир от 75 до 500 кв. м.
самая полная инфраструктура, современная инженерия.
До 31 июля на уникальных условиях.

Лиц. МСЛ №024449, 041338, 041468

Де Люкс



«Новая Остоженка»



«Дом на Смоленской набережной»

Премиум



«Дом на Мосфильмовской»



«Альые Паруса»



«Воробьевы Горы»



«Триумф-Палас»



«Дом в Сокольниках»

Бизнес



«Эльсинор»



«Северная Звезда»



«Бирюзова, 33»



«Измайловский»

«ДОН-СТРОЙ» ☎ 105-47-47





В конце 2003 года в «Вымпелком» пришел новый гендиректор — **Александр Изосимов**. В свое время он перешел из McKinsey в Mars, стал там президентом компании по двадцати региональным рынкам и уехал в Швецию, чтобы управлять бизнесом одного из крупнейших в мире производителей. Теперь снова сменил отрасль, вернулся в Россию — и сразу же попал в водоворот не самых приятных событий вокруг «Вымпелкома». Впрочем, трудности Изосимов называет временными и считает, что они не помешают ему вывести компанию на первое место в отрасли.

— Текст: Юлия ФУКОЛОВА Фото: Людмила ЛАЗЕБНАЯ

«Я не вижу причин, почему мы не можем быть первыми»

«Номеров еще хватит, наверное, до середины августа»

СЕКРЕТ ФИРМЫ: В последнее время вокруг «Вымпелкома» сложилась непростая ситуация — многочисленные судебные иски, уголовное дело. Название компании не сходит со страниц газет. Что, на ваш взгляд, стоит за всеми этими событиями?

АЛЕКСАНДР ИЗОСИМОВ: Похоже, что сейчас эта тема идет на убыль. Практически все суды подтвердили нашу правоту, и если кто-то искал лазейки для нападок на «Вымпелком», в конечном итоге он должен понять, что наша компания абсолютно прозрачная, честная и открытая. А рассуждения о том, что стоит за этим, давайте оставим аналитикам.

СФ: Они как раз считают, что за этим стоит министр связи Леонид Рейман, который недоволен действия-

ми вашего акционера «Альфа-групп» в отношении «Мегафона».

АИ: Наверное, имеет смысл говорить не о министре или конкретных компаниях, а о том, насколько вообще регуляторная структура телекоммуникационной отрасли подвержена различным влияниям. К сожалению, внутри нее много неопределенностей, что дает возможность для неравнovesного отношения к игрокам. Например, был скандал в 2000 году, когда у нас пытались отобрать частоты. Было распределение диапазона E-GSM в 2003 году, при котором мы не получили ничего, невозможность получения лицензии на Дальний Восток и так далее. Был недавно неприятный инцидент с Госсвязьнадзором, хотя нам кажется, что проблему мы уже исчерпали, приняв решение об объединении «Вымпелкома» и КБ «Импульс».

разговор номера

«Если компания не получит дополнительной номерной емкости, в какой-то момент нам придется остановить или ограничить продажи»



В компании
«Вымпелком»
Александру Изосимову
первым делом
пришлось привыкать
к кабинету

Мне кажется, что нужно делать регуляторную структуру более понятной, с четко прописанными правилами игры. И это поможет всем — и операторам, которые сейчас растут очень быстро, и инвесторам, и абонентам.

СФ: После реформы в правительстве Леонид Рейман было ушел, но снова вернулся. Похоже, передышка для вас оказалась недолгой?

АИ: Подчеркну: дело не в персоналиях, а в системе. Телекоммуникации до сих пор развивались очень динамично, став одним из самых привлекательных рынков. С этой точки зрения регулирующие органы проделали хорошую работу. Но есть и ухабы на дороге. Чем больше будет предсказуемости, тем меньше система будет зависеть от одной фигуры, например возглавляющей министерство.

СФ: В последнее время заговорили о возможном слиянии «Вымпелкома» и «Мегафона». Насколько это реально?

АИ: Слухи основываются на том, что у нас общий акционер «Альфа-групп», владеющий блокирую-

щим пакетом акций в обеих компаниях. Это создает логичную предпосылку для возможного слияния. Естественно, объединение таких компаний очень привлекательно — синергетический эффект от капитальных вложений был бы более высоким, операционная синергия тоже очевидна. Но если вы спросите меня, проводится ли в данный момент какая-то реальная работа по объединению, то ответ — нет.

СФ: Почему же, если это выглядит так логично?

АИ: Вокруг приобретения «Альфой» пакета акций «Мегафона» еще идут юридические процессы. Сделка была оспорена другими акционерами «Мегафона», и пока нет достаточно продуктивной среды, чтобы обсуждать объединение.

СФ: У всех операторов в июне был приток абонентов, а у «Вымпелкома», наоборот, наблюдался отток в 2 тыс. человек. В вашей компании это объясняют нехваткой номеров и ужесточением учетной политики. Удалось ли решить проблему с увеличением номерной емкости?

разговор номера

„Альфа“ совершенно не вмешивается в операционную деятельность. Этот подход — на расстоянии вытянутой руки — выдерживаетсь очень корректно»



АИ: Пока нет, хотя мы уже получили письмо о резервировании за нами кода 906. Но номерная емкость должна быть не только зарезервирована, но и выделена, чего на сегодня пока не произошло. Номеров еще хватит, наверное, до середины августа. Будем надеяться, что вопрос удастся решить.

СФ: А если не удастся?

АИ: Есть несколько вариантов. Использование более жесткой политики по отношению к абонентам, которые не пользуются своими номерами, даст нам пару недель, но это не радикальное решение проблемы. Если компания не получит дополнительной номерной емкости, в какой-то момент нам придется остановить или ограничить продажи. Но когда на рынке идет такой рост, остановить компанию из-за бюрократической неразберихи и бездействия регулятора было бы в высшей степени глупо.

«Само присутствие акционеров стало для меня новым»

СФ: Как складываются ваши отношения с акционерами, в частности с «Альфа-групп»?

АИ: «Альфа» совершенно не вмешивается в операционную деятельность. Этот подход — на расстоянии вытянутой руки — выдерживаетсь очень корректно. Безусловно, присутствие такой финансовой группы в составе акционеров позволяет привлекать ресурсы Альфа-банка. Но у нас есть жесткое правило, согласно которому финансовые структуры банка находятся в такой же конкурентной среде, как и все остальные. Им даже сложнее, потому что все сделки, которые проходят с Альфа-банком, должны фиксироваться как сделки с заинтересованностью и проходить через совет директоров. И с этой точки зрения «Альфа-групп» серьезно озабочена своим имиджем, она настаивает на том, чтобы все делалось в соответствии с лучшей практикой корпоративного управления.

СФ: Вы в первый раз работаете в публичной компании?

АИ: Да, само присутствие акционеров стало для меня новым. Ведь Mars, где я раньше работал, — частная компания. Сложность работы в публичной компании не столько в отношениях со стратегическими акционерами, сколько с инвестиционным сообществом. Это накладывает огромное количество ограничений и обязательств. Задача CEO — поддерживать инвестиционную привлекательность и взаимоотношения с инвесторами. На это уходит огромное количество времени, что является для меня совершенно новым опытом.

СФ: А какие новые навыки пришлось осваивать?

АИ: Общаться с прессой, например. Кроме того, здесь более сложная и формализованная процедура взаимоотношений с советом директоров. И с точки зрения бизнеса для меня это очень интересный профессиональный опыт. Да, это тоже потребительская сфера, но работа в сервисной и производственной компании, как говорится, две большие разницы.

СФ: В чем она выражается?

АИ: Сервисный маркетинг в принципе другой, здесь другие взаимоотношения с потребителем, потому

что человек покупает то, чего не знает, фактически воздух. В производственной сфере проще сделать так, чтобы продукция всегда была одинаковой по качеству. В сервисе добиться такого постоянства безумно сложно. У нас более 16 млн абонентов, в день они совершают несколько миллионов звонков. И каждый звонок — это, что называется, момент истины. Добиться, чтобы клиент получал все время одинаковый опыт — высший пилотаж. Мы еще далеки от идеала, но это одна из тех больших задач, которые «Вымпелком» должен решить.

СФ: В конце прошлого года вы заявили, что будете строить маркетингово-ориентированную компанию, то есть упрощать сервисы и разговаривать с потребителями на одном языке. Как это происходит на практике?

АИ: Проблема витает в воздухе, многие операторы озабочены проблемой простоты интерфейса. Но проще сказать, сложнее сделать. Прежде чем начать что-то упрощать, надо сначала самому разобраться. Некоторое время у меня на это ушло, но в принципе я от идеи не отступил, и мы будем на ней постоянно фокусироваться. Так, одна из причин, по которой мы откладывали запуск MMS, — очень сложный интерфейс.

СФ: Кстати, на своей первой пресс-конференции в новой должности вы говорили, что не смогли настроить свой телефон на MMS и GPRS. Теперь справились?

АИ: Да. Вот недавно получил MMS, где меня же и записали. Очень важно выбрать определенное направление, но когда оно такое глобальное, как простота, его невозможно взять с наскока, потребуется перестройка работы компании. С одной стороны, мы хотим быть инновационными, внедрять передовые технологии, что привлекает одну часть абонентов. Другой части это абсолютно не нужно, им важно, чтобы было все проще и понятнее. На какой группе абонентов нужно фокусироваться? Это стратегический вопрос, на который мы пытаемся ответить, но он требует времени.

СФ: Так вы еще не определились, что будет приоритетным для компании?

АИ: Я не определился с тем, как реализовать приоритет простоты, который, на мой взгляд, является ключевым, не потеряв инновационности. Может показаться заумным, но в этом заключается подго-



Александр Изосимов родился 10 января 1964 года. В 1987 году закончил Московский авиационный институт, затем аспирантуру этого же института. В 1995-м получил степень MBA бизнес-школы INSEAD, следующие пять лет работал в компании McKinsey в Стокгольме и Лондоне, где занимался стратегическим консалтингом. В 1996 году благодаря усилиям хедхантёров господин Изосимов перешел в российское подразделение компании Mars, где последовательно занимал ряд руководящих позиций: сначала отвечал за бизнес-планирование, потом стал финансовым директором, директором по продажам, а затем — генеральным менеджером по странам России и СНГ. Последняя его должность в компании — региональный президент Mars по странам СНГ, Центральной Европы и Скандинавии. С 1 октября 2003 года — генеральный директор ОАО «Вымпелком».

разговор номера

«Сложность работы в публичной компании не столько в отношениях с акционерами, сколько с инвестиционным сообществом. Это совершенно новый опыт для меня»



«В сорок лет приходит более спокойный, уравновешенный взгляд на вещи. Наверное, это не кризис, а некоторое переосмысление приоритетов»

товка компании к завтрашнему дню. Организацию нельзя перестроить за два-три месяца. Чтобы перейти из режима набора абонентов в режим простоты и надежности обслуживания, требуется время, поэтому мы сейчас пытаемся подготовить компанию к новым условиям игры.

«Фундаментально конкурируют две бизнес-модели»

СФ: Сегодня на новом витке развития рынка операторы активно борются за удержание абонентов, хотя еще недавно все силы бросали на их привлечение. Что делает «Вымпелком» в этом направлении?

АИ: Здесь есть два аспекта. Первый — вознаграждение лояльных абонентов. Естественно, мы будем инвестировать в программы лояльности. Но клиенты также должны осознанно хотеть остаться с нами. А это зависит от того, насколько качественно мы оказываем услуги и насколько наш брэнд «Би Лайн» эмоционально привлекает людей. Есть один замечательный

тест (да простят меня компании Coca-Cola и PepsiCo), его со мной проделывали раза три. Если налить в одинаковые стаканы Coca-Cola и Pepsi-Cola и дать попробовать большой аудитории, марку угадают менее чем в 30% случаев. То есть люди делают выбор, основываясь не на вкусе, а благодаря эмоциональной привязанности к брэнду. И если абоненты при всех равных — или даже не при всех — выбирают нас, вот настоящая лояльность. Такую лояльность нам надо создавать, а это чистой воды коммуникационный маркетинг.

СФ: Да, но в последнее время коммуникационная политика брэнда «Би Лайн» явно потускнела на фоне конкурентов.

АИ: Я слышал самые разнообразные мнения на этот счет — кому-то все нравится, а кто-то считает, что брэнд потускнел. На самом деле есть проблема успешной рекламы. В свое время у батончика Mars был замечательный ролик: индеец забрался на гору, где готовился умирать, а потом откусил батончик —

разговор номера



«Желание стать номером один очень сильно развивает бизнес и двигает компанию вперед. Уверен, эта задача нам под силу, хотя я не собираюсь преуменьшать возможности МТС»

и умирать раздумал. Проблема в том, как придумать такое же продолжение, ведь любая реклама на этом фоне кажется бледнее. У «Би Лайна» вначале было несколько замечательных рекламных идей, но такой же уровень поддерживать сложно, и переход из агентства в агентство не панацея. Надо очень четко понимать, с кем и о чем ты разговариваешь. Сегодня операторы ориентируются на массовый рынок, и безумно сложно создать рекламу, которая нравилась бы всем. Мы должны выбрать, кто будет стоять в фокусе нашего объектива, тогда реклама получится более точной и яркой для тех людей, с кем мы разговариваем. Здесь требуется более точное позиционирование бренда. Эта работа сейчас началась. Так что, я думаю, скоро мы увидим отличную рекламу «Би Лайна».

СФ: В свое время вы озвучили идею о том, что хотите побороться с МТС за первое место на рынке. Реальные эти планы и когда они могут реализоваться?

АИ: Сроки мы ставим, но я вам о них не скажу. Лучше сначала выиграем, тогда и скажем. Желание стать номером один очень сильно развивает бизнес и двигает компанию вперед. Уверен, что эта задача нам под силу, хотя я не хочу преуменьшать возможности МТС. Давайте посмотрим, что происходит в регионах. Фактически везде, где «Вымпелком» построил свою сеть, мы занимаем первые позиции — в Сибири, в Поволжье, в Центральном регионе и в Москве. Мы не лидеры на юге России, хотя очень близко к этому подошли. А в Санкт-Петербурге, на Урале и на Дальнем Востоке у МТС есть преимущество — они пришли туда раньше нас. Вот три театра боевых действий, где мы не присутствуем или присутствуем недавно. Но не вижу причин, почему через определенное время мы не сможем быть первыми и там.

СФ: Каким образом?

АИ: Фундаментально сейчас конкурируют две бизнес-модели. МТС интенсивно приобретала местных операторов и за счет этого добивалась лидирующих позиций в регионах. Наш подход иной: мы строим сети с нуля, но за счет этого получаем хорошо управляемую масштабируемую модель. Нам проще внедрять новые решения, проще развивать персонал и использовать его более эффективно, перемещая его между офисами и т. д. Естественно, МТС не стоит на месте, компания объявила о реструктуризации. Но организация — сложный механизм, нарисовать квадратики и соединить их линейками дело нехитрое. Главное, заставить ее работать как должно. Если МТС решит задачу успешно, у них получится структура, очень похожая на нашу нынешнюю. И тогда наше первое преимущество несколько уменьшится. Но есть еще второе — брэнд. Мы пока не использовали в полную силу его эмоциональный потенциал. А в-третьих, как мне кажется, мы более подготовлены к работе с целевой аудиторией. Мы изначально ориентировали свою бизнес-модель на более низкие затраты и, соответственно, на более низкодоходных абонентов. Тогда как для МТС это сравнительно новое направление.

СФ: А какие структурные изменения планируются в компании?

АИ: Мы, безусловно, будем эволюционировать. Сначала компания развивала московский рынок, потом началась экспансия в регионы, и мы создали «Вымпелком-Регион». В прошлом году «Вымпелком» и «Вымпелком-Регион» слились, хотя, по сути, они выполняют разные задачи.

Рост бизнеса сейчас идет по трем направлениям — проникновение на рынок (количество абонентов), рост голосового трафика и использование дополнительных услуг. Москва — это, безусловно, зрелый рынок, где как раз начинается борьба за лояльность. Столица сейчас фокусируется на втором и на третьем направлениях, а регионы только развиваются, для них актуально первое. Соответственно, организационно эти две составляющие логично было бы разделить. Поэтому имеет смысл выделить штаб-квартиру, которая будет все координировать. Если в дальнейшем у нас появятся бизнес-интересы за пределами России, то необходимость штаб-квартиры возрастет. Пока у нас не было человека, который бы отвечал за результат московского бизнеса, за него отвечали все и никто. Этую проблему мы сейчас решаем, в том числе и структурно. У нас появились два исполнительных вице-президента. Джери Калмес возглавил московский дивизион, а Николай Прянишников — региональный.

СФ: Как вы оцениваете потенциальную угрозу со стороны Sky Link? Они ведь могут перетянуть часть ваших абонентов.

АИ: Если посмотреть на Sky Link как на нишевого оператора, нацеленного на определенный сегмент, наверное, у него есть перспективы для бизнеса, но вряд ли он отвоюет серьезную долю рынка. Мне кажется, что критическая масса, которая возникла вокруг технологии GSM, гораздо выше, чем у CDMA-технологии. А с точки зрения возможностей, которые предоставляет Sky Link, то они сопоставимы с возможностями, которые будет предоставлять EDGE (это следующая ступень в эволюции GSM). К тому же будет происходить развитие третьего поколения мобильной связи, новый стандарт UMTS предоставит те же самые условия, что и Sky Link. А если же заглядывать совсем в далёкое будущее, то споры, что лучше (как в случае с телевизионными стандартами NTSC и PAL), останутся в прошлом. Поэтому все операторы должны быть технологическими агностиками — неважно, какая у тебя технология, важно, как ты обслуживаешь своего абонента, какие услуги предоставляешь, в конце концов, насколько хорошо с тобой как с оператором.

«Я притираюсь к организации, и организация притирается ко мне»

СФ: До сих пор работали исключительно в западных компаниях. Как вам российская специфика?

АИ: Пришлось привыкать к кабинету, в Mars их не было в принципе. Конечно, «Вымпелком» достаточно демократичная компания, но некоторая иерархичность здесь все-таки есть. Наверное, сложнее всего

разговор номера

«Сложнее всего было осознать тот факт, что все, о чем я говорю, интерпретируется как приказ. Я высказал идею, просто подумал вслух, и раз — все уже сделано»



было осознать тот факт, что все, о чем я говорю, интерпретируется как приказ. Я высказал идею, просто подумал вслух, и раз — все уже сделано. В McKinsey, например, если у тебя есть возражения, ты просто обязан их озвучить, там все спорят, невзирая на погоды. В Mars было то же самое. А здесь поначалу возникла ситуация, когда ты опираешься, а там — ничего, стена подается. Командной системой легко управлять, отдавая приказы, но это хорошо, когда компания маленькая, большую организацию таким способом развивать невозможно. Не бывает людей, которые знают ответы на все вопросы, необходимо иметь возможность обсудить идеи, поспорить. С иерархической структурой это делать безумно сложно.

СФ: А вы уже меняете сложившийся стиль управления, идя к той модели, которую вы описываете?

АИ: Надеюсь, что да. Но не стоит думать, что ты встанешь как глыба, и поток начнет рассекаться вокруг тебя. Понятно, что углы стачиваются, в какой-то степени я притираюсь к организации, а организация притирается ко мне. Мне кажется, что самый естественный подход — это когда ты пытаешься открыть возможности людей, которые работают в компании. Здесь, за редким исключением, нет ничего такого, чему организация должна была бы сопротивляться. Жестко контролируемая компания обречена на неуспех, рано или поздно сложность принятия решений не позволит системе среагировать. Обычно все серьезные изменения происходят во время кризиса, когда все хватаются за голову и начинают резко все менять. Но лучше всего организовывать перестройку, когда компания растет, как сейчас, тогда это происходит менее болезненно.

СФ: Кстати, в свое время Станислав Шекшня, пришедший в «Вымпелком» из компании Otis, тоже затянул структурную перестройку, но через какое-то время он был вынужден уйти...

АИ: Я знаю о Станиславе, правда, никогда с ним не встречался. Вы знаете, в бизнесе очень многое определяется временем, организация должна быть готова к изменениям и внешний мир тоже. Должна возник-

нуть критическая масса людей, которые могут их воспринять. Шекшня работал в 1999—2000 годах, тяжелый период для компании. И потом, культурные изменения не происходят быстро, это болезненный и долгий процесс. Думаю, что Станиславу просто не повезло со временем.

СФ: А может, западные модели ведения бизнеса просто тяжело приживаются на российской почве?

АИ: Есть такая теория, но мне трудно с ней согласиться. Например, российское подразделение Mars считается одним из самых больших и самых успешных. Однако из двух тысяч сотрудников наберется не более десятка экспатов, все делают российские специалисты. Они абсолютно как свою воспринимают «марсовскую» культуру, уровень мотивации и энергии там высочайший. Так что разговорам, что все это нам чуждо, есть опровержение.

«Дети многих успешных менеджеров растут фактически без отца»

СФ: Вас можно считать образцом успешного менеджера, к сорока годам вы сделали головокружительную карьеру. А кризис сорока лет вы как-то ощущали?

АИ: Нет, не ощущал абсолютно, потому что в тот момент как раз возникли проблемы с Госсвязьнадзором, не было даже времени задуматься на эту тему. Честно говоря, я ждал, когда же он придет, а он как-то все не приходил. Наверное, это был не кризис, а некоторое переосмысление приоритетов. Я думаю, что в сорок лет приходит более спокойный, уравновешенный взгляд на вещи по сравнению с тем, что было раньше. На более ранних стадиях жизни надо было чего-то добиваться, что-то доказывать. А когда появляется семья, она становится таким же значимым элементом, как и работа. У меня трое сыновей, и мы вместе с семьей принимали решение, что я пока поеду в Россию один. Сейчас они тоже будут перебираться из Швеции в Москву.

СФ: Но сейчас-то вам уже точно никому не надоничего доказывать.

АИ: Дело даже не в этом. Я разговаривал со своими друзьями, одноклассниками и однокурсниками по INSEAD. У всех по-разному сложился карьерный путь, но все мы примерно одинаково начинаем смотреть и расставлять приоритеты вне зависимости от личных достижений. Просто жизнь становится более многогранной, и эта многогранность требует более серьезного осмысливания.

СФ: Вы как-то заметили, что консалтингом надо заниматься в начале карьеры, когда учишься новому, и в конце, когда есть что сказать. Значит, к консультированию вы еще вернетесь?

АИ: Консалтинг мне близок по духу, и я не исключаю, что в какой-то момент времени к нему вернусь. Хотя ни на секунду не жалею, что ушел из McKinsey, потому что такого количества адреналина, как в работе CEO, в консалтинге не бывает по определению. Но сейчас меня волнует другая проблема. Дети многих успешных менеджеров растут фактически без отца, потому что он все время на работе. Поэтому на следующем этапе я бы хотел больше времени проводить с семьей. **СФ**

СУВЕНИР ПРОДАЕТ

МАКСИМАЛЬНЫЙ ВЫБОР | РЕАЛЬНЫЕ ЦЕНЫ | МИНИМАЛЬНЫЕ СРОКИ

109004, МОСКВА, ТАГАНКА, ТЕТЕРИНСКИЙ ПЕР., 4/8, СТР. 2; ТЕЛ./ФАКС (095) 730 4133; WWW.GPS-RU.RU



REUTERS

Свобода слова по-русски

Убийство главного редактора русского *Forbes* Поля Хлебникова не добавило России привлекательности в глазах инвесторов.

Это событие вызвало массу дискуссий, выдвигались самые разные версии: одни вспоминали о нашумевшем списке ста самых богатых россиян, опубликованном в майском номере журнала *Forbes*, другие — об интервью с чеченским полевым командиром Хож-Ахмедом Нураевым, третья и вовсе винили в смерти Хлебникова Бориса Березовского. В 1996 году Пол Хлебников (на фото) опубликовал в английском *Forbes* статью об олигархе под заголовком «Крестный отец Кремля», за которой последовала книга «Крестный отец Кремля» Бориса Березовского, или История разграбления России».

По мнению аналитика ФК «Уралсиб» Владимира Тихомирова, убийство Хлебникова может стать очередным негативным сигналом для западных инвесторов, свидетельствующим о высоком уровне рисков в стране. «Хотя на долгосрочных инвестиционных проектах оно вряд ли скажется», — добавляет он. А еще один эксперт, попросивший не называть его имени, напоминает о гибели первого гендиректора ОРТ Владислава Листвева и журналиста «Московского комсомольца» Дмитрия Холодова. «В этом смысле ситуация в России не сильно изменилась с середины 1990-х», — констатирует собеседник **СФ**.

Несколько иной точки зрения придерживается гендиректор Центра политической конъюнктуры Константин Симонов: «Дело ЮКОСа началось с пропагандистской кампании, в результате которой большинство населения поддержало действия властей. Сейчас проект ЮКОС завершается, начинается новый проект по отъему собственности, о чем свидетельствует ситуация с Гута-банком. Возможно, история с Хлебниковым будет использована в качестве очередного повода для дискредитации крупного бизнеса: не платят налоги, нет социальной ответственности, да еще и убили честного журналиста».

Личный вклад Кулистикова

Новый гендиректор НТВ Владимир Кулистиков начал выстраивать на канале властную вертикаль, одновременно обновляя информационную составляющую программной сетки канала.

Уже закрыты передачи «Свобода слова» и «Личный вклад», под вопросом судьба «Страны и мира». Своих постов лишились заместитель гендиректора по информационному вещанию Александр Герасимов и заместитель гендиректора по производству Алексей Земский. Программного директора НТВ Олега Точилина и ведущего программы «Свобода слова» Савика Шустера увольнять не стали, предложив им менее значимые должности. Точилин стал советником Кулистикова, а Шустер возглавил дирекцию документального кино. Пока известно о двух назначениях на НТВ: место Точилина занял бывший заместитель программного директора ВГТРК Евгений Кучеренко.

А пост Герасимова скорее всего достанется руководителю службы информации НТВ Татьяне Митковой.

С помощью этих действий Кулистиков рассчитывает вернуть НТВ утраченные позиции третьего национального канала (после «Первого» и «России»). По данным TNS Gallup Media, с 2000 года доля аудитории НТВ сократилась примерно в полтора раза: с 19,0% до 12,9% по России и с 23,1% до 14,6% по Москве. «Одна из главных задач — вернуть ту часть зрителей, которую канал потерял по разным причинам», — говорит Кулистиков.

По мнению президента «ИД Родионова» Алексея Волина, говорить, в каком направлении будет двигаться Кулистиков, пока рано. «Сейчас он просто собирает команду. Наиболее логичным было бы идти по пути „инфотейнмента“ (смесь развлекательного и информационного вещания, наиболее яркий пример на отечественном ТВ — программа «Намедни». — **СФ**), так как сейчас это магистральный путь развития информационного вещания».

Электросети отладят иностранец

РАО «ЕЭС России» решила воспользоваться опытом ведущих иностранных компаний — организаций производства в Федеральной сетевой компании, дочерней структуре РАО, займется британский специалист Дэвид Керклэнд.

Дэвида Керклэнда пригласили в Федеральную сетевую компанию (ФСК) на должность директора по организации производства. По словам пресс-секретаря ФСК Юрия Мелихова, иностранного специалиста на эту должность искали сознательно. «Опыт энергетиков других стран ценен тем, что западные компании уже прошли те этапы развития, которые проходит сейчас РАО», — рассуждает Мелихов. — Мы привлекаем западных консультантов, но это опыт теоретический, а Керклэнд практик». По мнению Мелихова, опыт Дэвида Керклэнда идеально подходит для ФСК. С 1979 по 2002 годы он работал в британской National Grid Group, компании, контролирующей электромагистрали.

Как заявил **СФ** сам Керклэнд, в ФСК его привлек масштаб преобразований: «Я переехал в Россию, чтобы открывать для себя новые горизонты. РАО „ЕЭС России“ — одна из ведущих компаний в мире, и я хотел бы участвовать в ее реструктуризации». Дэвид Керклэнд займется разработкой стратегии производства ФСК, а также отладкой бизнес-процессов в компании, которая и после реформирования останется государственной (госпакет составит 75% плюс одна акция). Юрий Мелихов отмечает, что в National Grid очень грамотные технологические решения и Керклэнд со временем сможет применить их к российским реалиям. Но ему понадобится время, чтобы понять специфику нашего рынка.

Nortel отыграется в России

Генеральным директором по продаже продукции для корпоративных заказчиков Nortel Networks в России и СНГ назначен Владимир Смирнов, бывший заместитель гендиректора компании Cisco Systems в России и СНГ.

дневник наблюдений



ПОЛ ХЛЕБНИКОВ РАЗДЕЛИЛ УЧАСТЬ ВЛАДА ЛИСТЬЕВА И ДМИТРИЯ ХОЛОДОВА | ВЛАДИМИР КУЛИСТИКОВ ХОЧЕТ ВЕРНУТЬ НТВ БЫЛУЮ СЛАВУ | РАО «ЕЭС РОССИИ» ДОВЕРИЛО СЕТИ БРИТАНЦУ | АМБИЦИИ NORTEL В РОССИИ РЕАЛИЗУЕТ ВЛАДИМИР СМИРНОВ ИЗ CISCO | ПЕРВЫМ ЗАММИНИСТРА СВЯЗИ СТАЛ ДМИТРИЙ МИЛОВАНЦЕВ | ГЕНРИХ ФОН ПИРЕР УХОДИТ С ПОСТА ПРЕЗИДЕНТА SIEMENS

НАЗНАЧЕНИЕ

Покинуть компанию было личным решением Владимира Смирнова», — говорит PR-менеджер компании Cisco Systems Татьяна Крамаренко. Теперь Владимир Смирнов будет работать в московском офисе Nortel и отвечать за продажу продукции для корпоративных заказчиков, маркетинговые операции и развитие каналов сбыта. В 2002 году Nortel понесла убытки в размере \$3,27 млрд, а в 2003 году прибыль после реструктуризации производственных активов составила лишь \$732 млн. На фоне пошатнувшихся позиций на мировом рынке планы Nortel в России довольно амбициозны. Штат московского офиса за последний год увеличился вдвое, компания рассматривает Россию в качестве стратегического направления. «На рынке России и СНГ существует огромный потенциал с точки зрения новых партнеров, — утверждает Владимир Смирнов. — Компания планирует развивать бизнес в России быстрее, чем расстет рынок».

Руководитель направления телекоммуникаций одной из аналитических компаний, пожелавший остаться неизвестным, полагает, что этот потенциал скрыт в сегменте традиционной телефонии, где Nortel уступает целому ряду компаний, среди которых Ericsson, Alcatel и Siemens: «Что касается сегмента оборудования для пакетной передачи данных, в котором позиции Nortel сильнее, то в России спрос на него пока невелик».

Замминистра ждет большая работа

На должность первого заместителя министра информационных технологий и связи назначен Дмитрий Милованцев.

РЕФОРМЫ

Став заместителем Леонида Реймана, Дмитрий Милованцев (на фото) автоматически был освобожден от прежней должности главы Федерального агентства связи. «На самом высоком уровне прозвучало заявление о том, что внедрение информационных технологий в ЖКХ и систему государственного управления станет одним из ключевых



ДМИТРИЙ МИЛОВАНЦЕВ

факторов роста экономики, — говорит Дмитрий Милованцев. — Нас всех ждет впереди большая работа». Основными направлениями своей деятельности на новом посту господин Милованцев называет «увеличение возможностей доступа граждан к интернету, развитие систем мобильной и фиксированной связи в сельской местности».

Рынок воспринял назначение позитивно. Его участники устали от неясностей в структуре министерства. В марте Минсвязи было упразднено, влившись в состав Министерства транспорта и связи, но уже в мае Минтрансвязи было разделено на два министерства. Появилось Министерство информационных технологий и связи с тремя подведомственными структурами — Федеральным агентством связи, Федеральной службой по надзору в сфере связи и Федеральным агентством по информационным технологиям.

«Каждое новое назначение — это признак возобновляющейся в Минсвязи работы, — говорит руководитель пресс-службы МТС Павел Нефедов. — Новый закон «О связи» вступил в действие 1 января, но конкретные аспекты работы отрасли проговариваются в десятках положений, которыми он доукомплектовывается. Некоторые из них пока не приняты, потому что в ходе административной реформы министерство не имело возможности функционировать в полной мере».



REUTERS

Дорогу молодым

Президент и исполнительный директор Siemens Генрих фон Пирер, возглавлявший немецкий концерн последние 12 лет, уходит в отставку.

ОТСТАВКА

63-летний Генрих фон Пирер (на фото) покинет свой пост в январе будущего года — на год раньше, чем планировалось. За время своего руководства концерном один из самых известных бизнесменов Германии провел реорганизацию компании и внедрил в Siemens американские стандарты работы, однако в последнее время нередко подвергался критике за поддержание слишком громоздкой структуры концерна. После ухода Пирера, который займет пост председателя наблюдательного совета Siemens, определять стратегию развития компании будет Клаус Кляйнфельд. 46-летний менеджер до недавнего вре-

мени руководил американским офисом компании, а сейчас возглавляет телекоммуникационное подразделение группы и курирует вопросы формирования корпоративной стратегии. Он приступит к исполнению новых обязанностей в августе.

Смена руководства даст старт очередной реструктуризации в компании, и здесь Кляйнфельд, за время работы в США заработавший репутацию непримиримого борца с издержками, не намерен менять своих взглядов на бизнес. Уже заявлено, что в ближайшее время Siemens ждет очередная реструктуризация — в концерне принято решение об объединении с октября этого года подразделений по производству сетевого оборудования и оборудования для мобильной связи. Ожидается, что в целом оборот подразделений после объединения достигнет 17 млрд евро. **СФ**



—
с32



Покупка государственным Внешторгбанком проблемного Гута-банка преподносится сторонами как спасение терпящего бедствие кредитного учреждения и разрешение сложной ситуации в банковской сфере. Но очевидно, что сделка, осуществляемая при финансовой поддержке Центробанка, имеет гораздо более прагматичную цель и означает национализацию одной из крупнейших в стране финансово-промышленных структур — группы «Гута». Процесс проходит без шума и пыли: «Гута», учитывая печальный опыт ЮКОСа, предпочитает не сопротивляться.

— Текст: Наталья ОБУХОВА

Пути «Гуты»

После совместного заявления Внешторгбанка (ВТБ) и Гута-банка, пришедших к «принципиальному соглашению» о покупке госбанком 86% акций Гута-банка, вкладчики последнего несколько успокоились. В офисах Гута-банка, возобновивших работу после «технического» перерыва, начался прием заявлений на возврат денег, были разморожены операции по пластиковым картам банка. Сообщения о сделке оказалось достаточно и для того, чтобы рейтинговое агентство НАУФОР восстановило рейтинг надежности входящей в группу «Гута» компании «Гута-инвест».

Надо сказать, что Внешторгбанк в данной ситуации действует весьма оперативно. Так, всего через несколько дней после решения о покупке стало известно о первых кадровых перестановках в руководст-

ве Гута-банка — одним из главных кандидатов на пост президента или председателя правления считается вице-президент ВТБ Михаил Кузовлев. Государство явно торопится получить в собственность активы одного из крупнейших российских финансово-промышленных холдингов.

Возвращение к корням

Примечательно, что изначально ВТБ не горел желанием выступить в роли спасителя Гута-банка. Переговоры руководства двух банков велись по поводу получения у ВТБ кредита на \$400 млн, необходимого, по заявлению «Гуты», для финансирования ряда проектов одноименной группы. Однако сторонам так и не удалось договориться. Между тем Гута-банк испытывал все более серьезные проблемы с ликвид-



REUTERS

Глава ВТБ Андрей Костин (справа) согласился успокоить вкладчиков Гута-банка (слева) не без выгоды для себя

ностью — многие банки в июне закрыли кредитные лимиты на «Гуту».

Ситуацию подогрело и появившееся на новостной ленте «Интерфакса» сообщение о проблемах «Гуты» с комитетом по финансовому мониторингу, случившимся еще год назад. В начале июля «в связи с оттоком денежных средств в течение июня в размере 10 млрд рублей и существенным нарастанием платежей в июле» Гута-банк закрыл отделения, прекратив выплаты по вкладам. Коммерческая «адекватность» покупки стала очевидна после двухдневных консультаций правления ВТБ с правительством: ВТБ покупает пакет акций Гута-банка на кредит Банка России, который разместит в ВТБ с этой целью депозиты на \$700 млн.

«В том, что инвестором, который выправил ситуацию с Гута-банком, стал государственный ВТБ, нет никакого злого умысла,— заявил **Гарегин Тосунян**, президент Ассоциации российских банков.— К тому же в программных документах правительства стоит разгосударствление банковской системы, и эту идеологию пока никто не отменял». Но как бы то ни было, стремление государства навести порядок в банковской системе в случае с «Гутой» на деле оказалось переделом рынка в пользу госбанков и получением контроля над всей группой.

Интерес государства к имуществу группы «Гута» вполне объясним. Гута-банк, входящий в группу, входит в тринадцатку крупнейших российских банков (26-е место по размеру собственного капитала и 21-е место по величине чистых активов). Весь холдинг включает в себя около ста компаний, в том числе является крупнейшим акционером в объединении «Пермские мотоциклы» и холдинге «Объединенные кондитеры» (сюда входят «Бабаевский», «Красный Октябрь», «Рот Фронт», а также 12 региональных кондитерских предприятий), владеет компаниями «Инна Тур», «Гута Текстиль», «Гута Эстейт» и т. д. К тому же аналогичных «объектов», достойных внимания, остается все меньше — владельцы холдингов продают и дробят активы. Так, недавно было завершено разукрупнение группы МДМ, в результате которого входящие в нее Сибирская угольно-энергетическая компания (СУЭК), холдинг «Еврохим» и МДМ-Банк получили независимость, а управляющая компания была ликвидирована.

Кроме того, нелишне вспомнить, что становление группы фактически происходило за государственный счет. Материнской компанией холдинга явля-



ВАСИЛИЙ ШАПОШНИКОВ, «Б

лась ФГУП «Государственная инвестиционная корпорация» («Госинкор»), созданная в 1993 году указом Бориса Ельцина с целью обеспечения притока в экономику денег западных инвесторов. Для представления соответствующих гарантий в уставный фонд «Госинкора» государство внесло активов на сумму более \$1 млрд. Однако, как выяснилось позднее, львиная доля выделенных средств пошла на создание Финансово-инвестиционной ассоциации «Госинкорхолдинг», куда и была переведена большая часть активов «Госинкора».

В феврале прошлого года указом Владимира Путина ФГУП «Госинкор» было предписано ликвидировать, вернув движимое и недвижимое имущество Минимуществу. Однако попытка национализировать активы ассоциации, тогда же переименованной в группу «Гута», оказалась неудачной: к тому моменту доля «Госинкора» в компаниях холдинга была минимальной (так, вместо контрольного пакета Гута-банка государство в лице Минимущества владело всего около 13% акций).

Судя по всему, нынешняя попытка окажется удачнее. И хотя официальных заявлений насчет участия других активов «Гуты» пока не сделано, на рынке не сомневаются, что они также отойдут к ВТБ. «Очевидно, что обозначенная сумма кредита ЦБ не относится к одному Гута-банку,— считает **Александр Баранов**, вице-президент ИК «Русские фонды».— На момент заявления о сделке его стоимость с учетом проблем с ликвидностью была существенно ниже».

Кому что

По мнению экспертов, сам ВТБ вряд ли заинтересован в самостоятельном управлении активами «Гуты».
— «ВТБ никогда не позиционировался как инвестбанк,— говорит Александр Баранов.— Так что по промышленным активам «Гуты» можно ожидать смены собственника». Одним из крупнейших активов является холдинг «Объединенные кондитеры». Его акции могут отойти правительству Москвы, имеющему долю в предприятиях «Объединенных кондитеров» и участвующему совместно с «Гутой» в формировании этого холдинга. Во всяком случае, как заявил «Интерфаксу» глава департамента науки и промышленной политики Москвы **Евгений Пантелейев**, «даже если контрольные пакеты акций фабрик перейдут к ВТБ, на идею создания холдинга это никак не скажется».

частная практика

«В том, что инвестором, выправившим ситуацию, стал государственный Внешторгбанк, нет никакого злого умысла»



Что касается самого Гута-банка, то для ВТБ, конечно же, интерес представляют его клиентская база и филиальная сеть (более 80 филиалов и доофисов). Важным для ВТБ аспектом, по мнению старшего аналитика Альфа-банка **Натальи Орловой**, является цена. «Банк в кризисном состоянии стоит дешево, а для ВТБ сделать вливания ликвидности в „Гуту“ сейчас не составляет труда», — уверяет Орлова. Однако, как говорит председатель правления банка «Зенит» **Алексей Соколов**, покупка любого банка после выявления скрытых проблем может оказаться просто экономически нецелесообразной. По его мнению, возникшая на рынке «информационная» ситуация не была главной причиной случившегося с «Гутой». «Полагаю, в банке были проблемы, так что головной боли у ВТБ при наведении порядка в делах Гута-банка будет немало», — говорит Соколов.

Преимущества, которые получает ВТБ с покупкой «Гуты», пока неочевидны, считает и **Сергей Донской**, банковский аналитик инвестиционной группы «Тройка Диалог». С одной стороны, сделка как будто бы укладывается в логику развития ВТБ — в начале года руководство банка заявило о намерении привлечь до \$3 млрд на реализацию интересов ВТБ в различном бизнесе и на региональных рынках, и в част-

ности, для приобретения питерского Промышленно-строительного банка. С этих позиций ритейловое направление и инфраструктура Гута-банка, безусловно, могут стать хорошим подспорьем в реализации планов ВТБ. Однако говорить о выгоде приобретения нельзя, пока нет ясности в том, как будет распределен кредит ЦБ: сколько будет заплачено за Гута-банк, поддержание его ликвидности, и сколько будут стоить промышленные активы группы.

Вместе с тем, считает аналитик, покупка акций Гута-банка может сильно снизить вероятность приватизации Внешторгбанка (интерес к вхождению в ВТБ проявляли, в частности, ЕБРР и IFC, и, как заявлялся в апреле глава ВТБ **Андрей Костин**, продажа будет завершена до конца года). «Вряд ли потенциальные иностранные инвесторы, заинтересованные в минимальном государственном влиянии, обрадовались, увидев в действии принципы корпоративного управления банка», — считает Сергей Донской. — Кроме того, новые приобретения наверняка затянут работу по переоценке бизнеса ВТБ, а без ее результатов ни о какой продаже не может быть и речи». Судя по всему, в данном случае объявленная государственная идеология разгосударствления банков оказалась вторичной. **СФ**

ЛЕТНЯЯ ШКОЛА
для руководителей

40 первых участников всех сессий получат в подарок книгу от издательского дома Альпина Бизнес Букс

The Moscow Times



LSM London School of Marketing

The Moscow Times, London School of Marketing и эксперты корпоративного обучения TOPP представляют специальную программу для российских менеджеров ЛЕТНЯЯ ШКОЛА РУКОВОДИТЕЛЕЙ, которая пройдет 24-27 августа 2004 в Москве.

Лучшему участнику будет вручен сертификат London School of Marketing на ГОДИЧНОЕ ОБУЧЕНИЕ с правом выбора программы (в Лондоне или Москве).

Управление развитием компании

24 августа - День 1.

Анализ исходной ситуации и принятие решений о перспективных направлениях бизнеса

25 августа - День 2.

Финансовое обоснование стратегических решений

26, 27 августа - День 3-4.

Операционное планирование и начало реализации проекта

Информационные спонсоры



СекретФирмы

ФИНАМПАРКЕТ

По вопросам регистрации, пожалуйста, обращайтесь в The Moscow Times к Марии Балабановой (balabanova@tmtbb.ru). Тел. (095) 232-3200. Для участия направьте заполненную форму по факсу (095) 232-1764 или по электронной почте reg@tmtbb.ru

www.events.moscowtimes.ru

c35

Боевая раскраска «Сибири»



БЕЛО-СИНЯЯ РАСЦВЕТКА, СТАРЫЕ САМОЛЕТЫ, ОТНОСИТЕЛЬНО НИЗКИЕ ТАРИФЫ И НЕВЫСОКОЕ КАЧЕСТВО СЕРВИСА — ПРИМЕРНО ТАКОВ СОБИРАТЕЛЬНЫЙ ОБРАЗ РОССИЙСКОЙ АВИАКОМПАНИИ. МЕЖДУ ТЕМ КОНКУРЕНЦИЯ РАСТЕТ, И «ОДИНАКОВЫМ» ПЕРЕВОЗЧИКАМ ВСЕ СЛОЖНЕЕ ЗАВОЕВЫВАТЬ ПОТРЕБИТЕЛЯ. РЕШАТЬ ПРОБЛЕМУ АВИАКОМПАНИИ ПЫТАЮТСЯ ПРИ ПОМОЩИ РЕБРЭНДИНГА. ОСЕНЬЮ ДОЛЖНА БЫТЬ ЗАВЕРШЕНА СМЕНА ИМИДЖА ВТОРОГО ПО ВЕЛИЧИНЕ НАЦИОНАЛЬНОГО ПЕРЕВОЗЧИКА — АВИАКОМПАНИИ «СИБИРЬ», КОТОРАЯ, СКОРЕЕ ВСЕГО, ПОЛУЧИТ ИМЯ SIBIR S7. **Текст: Николай Дицман**

О проведении ребрэндинга в «Сибири» задумались около полутора лет назад. Тогда в компании появилась должность бранд-менеджера, который и должен был заняться этим проектом. Сразу было решено, что ребрэндинг включит в себя смену названия (в компании посчитали, что имя «Сибирь» не отражает федеральных амбиций авиаперевозчика), разработку нового корпоративного стиля и расцветки (чтобы стать более привлекательной для пассажиров и дистанци-

роваться от конкурентов) и построение платформы бренда (до этого она попросту отсутствовала).

Надо сказать, что «Сибирь» — уже третья авиакомпания, которая занялась ребрэндингом. В 2001 году о грядущей смене имиджа объявила компания «Аэрофлот — Российские авиалинии», в 2002-м — входящий в первую пятерку перевозчиков «Тюменьавиатранс». Повышенный интерес к ребрэндингу со стороны российских авиакомпаний связан с развитием рынка.

«Сибирь» — вторая по величине авиакомпания России — была создана на базе новосибирского подразделения «Аэрофлота» в 1992 году, акционирована в 1993-м. В 2003 году компания перевезла 3,4 млн пассажиров и 21 тыс. т грузов. Выручка компании составила около \$370 млн, чистая прибыль — \$1 млн. «Сибирь» занимает первое место по авиаперевозкам внутри страны (по собственным данным компании, ее доля составляет около 13%, по данным «Аэрофлота» — 11,6%) и второе место после «Аэрофлота» по международным (по данным «Сибири», ее доля — около 11%, по данным «Аэрофлота» — 10%). На международные перевозки приходится 41,6% перевезенных «Сибири» пассажиров. 56,8% акций авиакомпании принадлежит первому заместителю гендиректора «Сибири» Наталье Филевой — жене гендиректора компании Владислава Филева, 25,5% — государству.

После распада СССР все перевозчики унаследовали имидж «Аэрофлота», который, по словам одного из участников рынка, воспринимается потребителями как «надежная и крупная компания с большим парком самолетов и низким качеством сервиса». Наличие такого «зонтичного бренда» привело к тому, что потребители, в особенности иностранные, начали считать все российские авиакомпании клонами «Аэрофлота». В итоге небогатый российский потребитель в принципе перестал ориентироваться на бренд при выборе перевозчика, предпочитая покупать просто самые дешевые билеты, а на международных рейсах, которыми летает более состоятельная аудитория, отечественные авиаперевозчики начали все сильнее проигрывать зарубежным компаниям из-за низкого качества сервиса. Снижение доли на рынке международных перевозок сказалось и на доходной части бюджетов авиакомпаний, так как эти перевозки гораздо прибыльнее внутренних из-за более высокой стоимости би-

летов. Так, у «Аэрофлоту», например, на международные перевозки приходится примерно 86,2% дохода.

Панацеей от негативного имиджа, доставшегося от советского прошлого, и должен был стать ребрэндинг. Тем не менее примеры его осуществления на российском рынке не самые удачные. Компания «Тюменьавиатранс» просто сменила название на Utair, а «Аэрофлот» после трехлетних раздумий и консультаций с английским брандинговым агентством Identica ограничился «экспортным вариантом». Самолеты, выполняющие международные рейсы, были перекрашены: к традиционному синему добавились оранжевый и серебряный. Но поменять название в «Аэрофлоте» так и не решились. «В том, что коллектив дорожит традициями, есть очень большая эмоциональная составляющая, важная для пассажиров, — говорил в январе этого года в интервью **СФ** гендиректор «Аэрофлота» **Валерий Окулов**. Правда, в компании не исключают, что в дальнейшем могут сменить по



частная практика



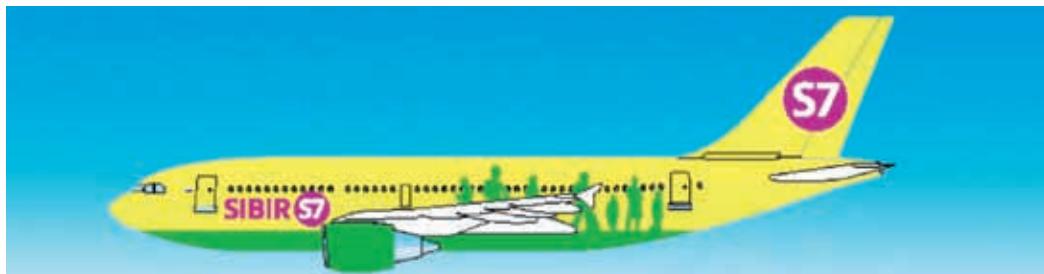
«Ни одного достойного названия предложено не было. Люди не пошли дальше Tech Wind или Sky Lines — такое впечатление, что у них вообще нет фантазии»

Если проект новой расцветки «Сибири» будет утвержден, компания станет самым ярко раскрашенным авиаперевозчиком России

достойного названия предложено не было. Люди не пошли дальше Tech Wind или Sky Lines. Такое впечатление, что у них вообще нет фантазии.

Ярче чартера

В начале 2003 года «Сибирь» объявила тендер, разослав приглашения поучаствовать в нем крупным международным агентствам — Wolf Ollins, BBDO & Porter Novelli, Trout & Partners и т. д. Однако предложения большинства участников компании не устроили: некоторые агентства предлагали стандартные решения, которые явно уже были забракованы другими клиентами. Другие, например, Trout & Partners, как говорят в «Сибири», не предложили «по-настоящему комплексного подхода». В итоге победителем стало английское агентство Landor Associates, ранее работавшее с Austrian Airlines (о ребрендинге этой компании см. СФ №04/2004) и американской Delta. Совместно с «Сибирью» Landor провел маркетинговое исследование, результаты которого подтвердили предположения авиакомпании. Среди пяти крупнейших перевозчиков («Аэрофлот», «Сибирь», «Трансаэро», «Кра-



крайней мере логотип, но тут все будет зависеть от наличия устраивающих руководство вариантов.

Пример «Аэрофлота» показателен: с одной стороны, необходимость дифференциации российские авиакомпа-

ний не отрицают, с другой, менеджменту порой не хватает решимости в этом вопросе.

Такой подход усугубляется и тем, что авиакомпании зачастую не удовлетворены качеством работы брэндинговых агентств. Так, один из участ-

ников рынка поделился с СФ впечатлениями от тендера на разработку брэнда для одного из производителей авиационных комплектующих: *В тендере участвовало несколько известных международных агентств, однако ни одного*

Для того чтобы снизить издержки, компания решила обновить парк самолетов, заменив российские Ту-154 и Ил-86 менее дорогими в эксплуатации Airbus A310. Помимо этого, «Сибирь» увольняет 10% сотрудников (сейчас в компании работает около 5 тыс. человек). Сокращение штата произойдет в основном за счет непрофильных подразделений, таких как службы по уборке самолетов и помещений, питания пассажиров, автопарка и т. д. Эти подразделения будут упразднены, а их функции отдадут на аутсорсинг сторонним структурам.

По экспертным оценкам, оптимизация затрат поможет «Сибири» ежегодно экономить несколько миллионов долларов. «В условиях роста мировых цен на энергоносители и общего увеличения затрат на авиаперевозки перед нашей авиакомпанией стоит задача сокращения издержек. Благодаря предпринятой программе авиакомпания сможет эффективнее развиваться», — говорит директор по региональному развитию «Сибири» Константин Кошман.

«Сибирь» затягивает пояс

Одновременно с завершением ребрендинга «Сибирь» объявила о запуске программы по сокращению издержек. Этот шаг также призван увеличить конкурентоспособность: затраты «Сибири» будут гораздо быстрее тарифов авиаперевозчика, который не может

повышать их из-за низкого уровня платежеспособного спроса и ужесточения конкуренции на рынке. С начала 2004 года цены на топливо выросли на 5% по России и на 9% за границей. Ставки за взлет-посадку в среднем по России также выросли на 5%, а стоимость техобслуживания увеличилась на 8%. Помимо этого, тарифы «Сибири» из-за низкой покупательской способности населения и ужесточения конкуренции с «Аэрофлотом» росли медленнее инфляции. В прошлом году стоимость билетов увеличилась в среднем на 7,5%, в то время как инфляция составила 13%, а рост цен на топливо — 18%. В результате чистая прибыль компании при обороте \$370 млн составила лишь \$1 млн.



«Главным элементом стратегии должно было стать противопоставление „Аэрофлоту” как чему-то несовременному»

сЭйр» и Utair) относительно дифференцированными можно назвать только «Аэрофлот» — за счет известности бренда, «Сибирь» — за счет большой географии полетов, и «Трансаэро», которую из-за названия воспринимают как «прозападную» компанию.

Landor Associates предложило позиционировать «Сибирь» как «динамичную, уникальную, безопасную, клиентоориентированную и вместе с тем недорогую регулярную авиакомпанию». Было разработано несколько вариантов ярких корпоративных цветов, которые объединяли отказ от сине-белой гаммы. Пока компания не определилась с тем, какую расцветку выберет, одним из наиболее вероятных вариантов является зелено-салатовый с красным логотипом. Чтобы подчеркнуть клиентоориентированность «Сибири», на фюзеляжах будут изображены темно-зеленые силуэты пассажиров.

Если новая расцветка «Сибири» будет принята, она станет самой ярко раскрашенной авиакомпанией в России, отбрав пальму первенства у чартерной авиакомпании «ВИМ-авиа» (ее самолеты наполовину выкрашены в красный цвет). Однако, по мнению экспертов, яркие цвета как правило используются небольшими чартерными авиакомпаниями, и такие перемены могут негативно сказаться на имидже обновленной «Сибири». В самой компании считают по-другому. «Яркая раскраска призвана выделить авиакомпанию на фоне остальных, создать атмосферу праздничного настроения», — говорит бренд-менеджер «Сибири» Станислав Зингель.

«Сибирь» или Sibir

Еще одним важным «пунктом» ребрендинга стала смена названия. Станислав Зингель: *«Некто не говорит, что региональная привязка — это минус. Мы не стесняемся нашей*



истории, просто сейчас мы становимся компанией федерального масштаба, и привязка к региону не имеет смысловой нагрузки.

Рассматривалось более 300 вариантов нового названия, а после лингвистической проверки на восприятие на разных языках, многочисленных фокус-группах и обсуждения внутри компании большая часть была отсечена. «Обычно у авиакомпаний в названии фигурирует что-то вроде aero, avia, jet, airlines и т.д. — говорит Станислав Зингель. — Мы сразу же отказались от такого подхода. Наш подход — это названия из серии Delta или Virgin, то есть не имеющие прямых параллелей с авиацией».

В итоге было оставлено несколько вариантов, в том числе Seven Skies и Sibir S7 (S7 — код «Сибири» в международной ассоциации авиаперевозчиков IATA. — СФ). Вероятнее всего предпочтение будет оказано последнему. Зингель объясняет его преимущества так: «Была задача „сбалансировать“ русскоговорящую и западную аудиторию. Понятно, что старое написание кириллицей было непонятно для международной аудитории, кто-то говорил Sibir, кто-то почему-то Sibavia. А постоянство — очень важный элемент во всем, что касается бренда. В итоге сейчас мы рассматриваем проме-

и новую идеологию обслуживания, — говорит Зингель. — Мы планируем провести тренинги с персоналом, чтобы наши люди смогли донести до пассажиров новую стратегию «Сибири». Подробнее о новой стратегии Зингель рассказал, ссылаясь на то, что «компанию могут скопировать конкуренты».

Не раскрывают в «Сибири» и объем затрат на ребрендинг, однако только перекраска 52 самолетов авиакомпании, по самым скромным подсчетам, может обойтись в \$1,5 млн. Существенно большие суммы «Сибири» придется вложить в продвижение нового имиджа авиакомпании, однако, по некоторым данным, рекламный бюджет авиаперевозчика будет гораздо меньше \$10 млн, которые в 2003 году потратил на рекламную кампанию «Аэрофлот». Новая концепция должна быть утверждена руководством компании в течение ближайшей недели, а полностью разработку бренда предполагается завершить к концу ноября этого года.

Конечно, есть риск, что усилия «Сибири» могут оказаться напрасными — пока российские пассажиры выбирают перевозчика исключительно по ценовому признаку. Однако, как считает аналитик ИК «Ренессанс Капитал» Наталья Загвоздина, стратегия «Сибири» рассчитана в первую очередь на перспективу: «Им пора начинать выделять себя среди других перевозчиков. Не за горами тот час, когда небольшие игроки отомрут, так как у них не будет средств на обновление парка. Тогда „Сибирь“, „Аэрофлот“ и другие крупные компании будут бороться за одних и тех же пассажиров. Снижать издержки им практически некуда, так что останутся только методы неценовой борьбы. И вот тогда брендинг начнет играть ключевую роль». СФ

Бренд на перспективу

Однако в самой «Сибири» настаивают, что перемены в компании не сведутся к смене названия, логотипа и расцветки самолетов. «Программа включает в себя не только изменения внешней атрибутики авиакомпании, вплоть до визиток и стоек в аэропортах, но



lle de Beaute пошла на запах денег



РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ ILE DE BEAUTE НАЧАЛА ОСВОЕНИЕ МОСКВЫ — И НАМЕРЕВАЕТСЯ ВЫЙТИ В ЛИДЕРЫ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКОГО РЫНКА. КОМПАНИЯ ВЫБРАЛА УДАЧНЫЙ МОМЕНТ, ЧТОБЫ ОТВОЕВАТЬ ЧАСТЬ ПОКУПАТЕЛЕЙ У ДВУХ КРУПНЕЙШИХ КОСМЕТИЧЕСКИХ СЕТЕЙ — «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И «Л'ЭТУАЛЬ», КОТОРЫЕ СЕЙЧАС ИСПЫТЫВАЮТ ПЕРЕБОИ С АССОРТИМЕНТОМ. ОДНАКО СХВАТКА ЗА ПЕРВЕНСТВО НЕ ОБЕЩАЕТ БЫТЬ ЛЕГКОЙ: СОПЕРНИКИ ILE DE BEAUTE УЖЕ УСПЕЛИ ЗАРУЧИТЬСЯ ПОДДЕРЖКОЙ КРУПНЕЙШИХ МИРОВЫХ РИТЕЙЛЕРОВ. **Текст: Елена Желобанова**

О том, что в компании меняются приоритеты и на первый план выводится розничное направление, холдинг «Единая Европа», в который входит lle de Beaute, заявил в этом году. К началу 2004 года в сети насчитывалось всего 17 небольших (150 – 300 кв. м) магазинов, причем только один из них в Москве. Теперь компания собирается открывать по двадцать магазинов ежегодно, в том числе и в столице, и через пять лет стать первой среди парфюмерно-косметических розничных компаний.

Группа компаний «Единая Европа», возглавляемая президентом и совладельцем бизнеса **Игорем Денисовым**, включает в себя несколько направлений. До последнего времени основным была дистрибуция парфюмерии и косметики — входящая в группу компания «Единая Европа – Холдинг» является вторым по объемам продаж дистрибутором в нашей стране (после компании Hermitage) с 2000 года, после того как «Арбат Престиж» продал ей свой дистрибуторский бизнес. Кроме того, в группу входят инвестиционно-финансовая

компания «Еврофинансы», производство недорогой косметики Divage и розничная сеть элитной парфюмерии и косметики lle de Beaute, оператором которой является компания «Единая Европа – СБ».

Обороты оптовиков на косметическом рынке пока распрут. Так, в «Единой Европе» объем продаж за прошлый год составил \$105 млн, а в этом году, как ожидается, он достигнет \$150 млн (объем всего рынка, по данным экспомедиагруппы «Старая крепость», в 2003 году составил \$5,204 млрд). Однако, по сло-

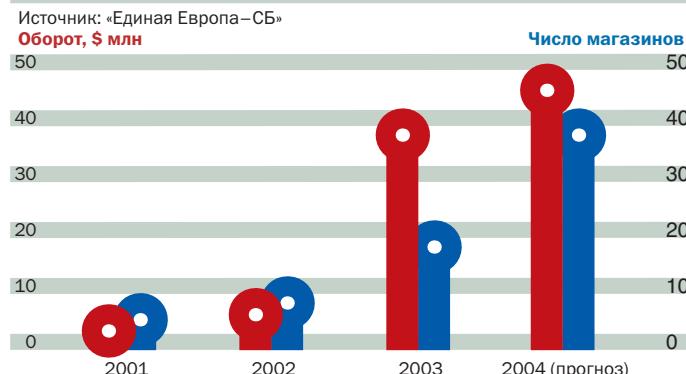
вам гендиректора «Единой Европы – СБ» **Андрея Николаева**, уже лет через пять дистрибуции заниматься станет невыгодно: *За это время большинство крупных российских игроков найдут себе западных партнеров, получающих товар непосредственно от производителей, и тогда гистрибуция окажется лишним звеном в торговой цепочке.*

В Россию уже пришли крупнейшие западные игроки парфюмерно-косметического рынка: «Л'Этуаль» приобрела франшизу французской сети Sephora, «Арбат Престиж» — Marionnaud, а еще одна крупная московская сеть Rivoli за-

ключила союз с германской Douglas. К тому же западные парфюмерно-косметические компании (Chanel, Estee Lauder и т. д.) открыли на территории России свои представительства. Они также начинают работать с розницей напрямую.

С другой стороны, доля цивилизованной розницы на парфюмерно-косметическом рынке растет: если в 2003 году на сетевую торговлю приходился 21% рынка, то в нынешнем, по прогнозам «Старой крепости», этот показатель увеличится на 15–20%. «Единая Европа» рассчитывает воспользоваться благоприятной для расширения сети рыночной ситуацией.

КАК РОСЛА СЕТЬ ILE DE BEAUTE



Покорение столицы

В первую очередь «Единая Европа» начала осваивать Москву. Компания уже пыталась «взять» столичный рынок в 2001-м, когда появились первые магазины lle de Beaute. Тогда «Единая Европа» открыла в столице восемь торговых точек (небольшие павильоны). Но в течение года семь из них пришлось закрыть. Остался только один магазин — в аэропорту Домодедово. «Тогда

частная практика

Даже если сеть крупная и успешная, это не значит, что все ее магазины приносят прибыль

мы еще только изучали рынок и искали оптимальный формат для наших магазинов. Павильоны не приносили прибыли, и от них решено было отказаться,— рассказывает Андрей Николаев.— К тому же мы поняли, что еще не готовы работать на московском рынке. Уже тогда конкуренция здесь была слишком высокой». В 2001-м в столице действовали такие сети, как «Арбат Престиж», «Л'Этуаль», Rivoli, Articoli и Arbor Mundi. И «Единая Европа» сделала ставку на регионы.

«Сегодня мы готовы работать в Москве,— считает директор департамента развития „Единая Европа – СБ“ **Игорь Можайский**.— У нас отлажены бизнес-процессы, и мы имеем достаточные обороты, чтобы конкурировать с лидерами рынка». В 2004-м в Москве были открыты четыре новые точки Ile de Beaute, до конца года планируется появление еще двух, а в сентябре в центре города начнет работу торговый дом компании. По словам Андрея Николаева, он будет позиционироваться как своеобразный центр красоты, что сделает марку более узнаваемой в столице и даст компании дополнительное конкурентное преимущество. Здесь продукция каждой марки разместится в отдельном салоне, кроме того, будут открыты кафе, салоны визажистов.

Кроме освоения столичного рынка, Ile de Beaute планирует значительное расширение сети в регионах, где в этом году появятся 13 новых магазинов, из них шесть — в Санкт-Петербурге. Ежегодно в открытие новых магазинов будет вкладываться около \$13 млн (инвестором выступает «Единая Европа — Холдинг»).

Вызов сильнейшим

Но обогнать две крупнейшие сети «Единой Европе» будет непросто: оборот «Арбат Престиж» и «Л'Этуаль» в 2003 году составил соответственно

\$202 млн и \$105 млн, а продажи Ile de Beaute — всего \$14 млн. Правда, несмотря на такую разницу в оборотах, по данным «Старой крепости», Ile de Beaute смогла в 2003 году стать третьей по оборотам парфюмерно-косметической сетью в России.

Тем не менее, лидеры рынка скептически относятся к намерению «Единой Европы» потеснить их на рынке. «Арбат Престиж», как заявил гендиректор этой компании **Владимир Некрасов**, за три-четыре года рассчитывает достичь оборота в \$1 млрд, «Л'Этуаль», имеющая сейчас 105 магазинов, собирается в 2004 году довести число своих розничных точек до 180 и также значительно повысить объемы продаж. «Конкурентов у нас в России нет и быть не может», — заявил Владимир Некрасов, не захотев даже обсуждать перспективы развития сети Ile de Beaute. «На данный момент „Алкор Холдинг“, оператор сети „Л'Этуаль“, является одной из крупнейших компаний на российском розничном рынке: оборот трех входящих в компанию сетей — „Л'Этуаль“, „ICN-Чудо Доктор“ и Sephora — в этом году составит \$330 млн», — отмечает директор по маркетингу «Л'Этуаль» **Александр Ушков**.

Но в «Единой Европе» считают, что есть ряд факторов, которые помогут компании переломить ситуацию. По словам Андрея Николаева, во-первых, «Арбат Престиж» может уйти в другую ценовую нишу — сеть увеличивает долю продукции класса масс-маркет, и постоянная аудитория «Арбат Престиж» в основном сейчас складывается из посетителей открытых рынков. Во-вторых, преимуществом своей сети Николаев считает широкий ассортимент — в Ile de Beaute представлены все крупнейшие брэнды, тогда как в «Арбат Престиж», например, отсутствует продукция компании Seldico



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Гендиректора компании «Единая Европа – СБ» Андрея Николаева не пугает конкуренция с такими монстрами, как «Арбат Престиж»: он намерен за пять лет вывести Ile de Beaute в лидеры рынка

(Christian Dior, Givenchy, Guerlain и Kenzo). Кроме того, в сети периодически возникают перебои с ассортиментом из-за тотального нашествия покупателей: спрос в магазинах сейчас часто превышает предложение, так как с прошлого года компания прово-

дит постоянные распродажи. Те же проблемы наблюдаются и в «Л'Этуаль», но по другим причинам. «Мы сейчас завершаем переходный период, который связан как с изменением структуры компании, так и с переходом на новые технологии развития», — говорит Александра Ушкова.

Сложности конкурентов играют на руку «Единой Европе»: в прошлом году количество постоянных покупателей сети выросло на 70%, причем, по словам Николаева, около

частная практика



«Интерес иностранцев к нашей компании есть и сейчас. Это вполне объяснимо, так как у них прирост оборотов составляет единицы процентов в год, а в нашей сети — около 70%»

30% из них пришло из конкурирующих сетей, в основном из «Л'Этуаль».

Еще одним преимуществом в «Единой Европе» считают рентабельность каждого магазина. По словам Андрея Николаева, во многих крупных российских сетях парфюмерии и косметики часть магазинов не приносит прибыли. «Это нормальная ситуация для развивающейся розничной компании с большим количеством точек и территориальным охватом», — комментирует Александра Ушкова. Но Андрей Николаев с ней не согласен: *В конце концов такие точки начнут влиять на общую рентабельность бизнеса. Поэтому мы открываем магазины только в тех местах, где получение прибыли гарантировано. Перед открытием магазина его работа просчитывается на три года вперед, и за счет других магазинов сети новые точки работают только года полтора — это средний срок окупаемости объекта.*

В городах с высокой конкуренцией (Москва и Санкт-Петербург) «Единая Европа» собирается широко себя рекламировать. Сейчас разрабатывается рекламная кампания, которая будет запущена в следующем году, когда в столице будет работать восемь торговых точек, а в Санкт-Петербурге — семь. На рекламу планируется выделить около 7% годового оборота компании.

Быть или не быть

В компании признают, что для завоевания и удержания лидирующих позиций на российском косметическом рынке необходима поддержка крупного капитала, поэтому «Единая Европа» планирует в ближайшее время найти сильного иностранного партнера. «Интерес иностранцев к нашей компании есть и сейчас, и предложения о вхождении в бизнес уже поступали. Это вполне объяснимо, так как у них прирост оборотов состав-

ляет единицы процентов в год, а в нашей сети — около 70%», — рассуждает Николаев. — Но говорить о союзе с иностранной компанией имеет смысл только года через полтора. Тогда мы сможем заключить соглашение на более выгодных условиях, когда стоимость компании вырастет раз в шесть-семь». В планах «Единой Европы» — в 2005 году увеличить оборот сети до \$75 млн.

Чтобы повысить привлекательность бизнеса, в июне этого года «Единая Европа» выпустила вексельный заем объемом в 100 млн руб. «Срок обращения этого займа — три месяца, поэтому средства не будут вкладываться в розничную сеть — там оборачиваемость инвестиций более длительная», — рассказывает директор по маркетингу «Единая Европа — Холдинг» Олег Ли. — Однако это повысит интерес потенциальных инвесторов к нашей компании. В дальнейшем мы планируем выпускать займы и на более длительные сроки».

По мнению вице-президента по информационным и международным отношениям «Старой крепости» Анны Дычевой, у «Единой Европы» есть шансы получить в союзники выгодного партнера — к российскому рынку сейчас проявляют интерес несколько крупных западных игроков. Но даже без сторонней поддержки «Единая Европа» может в будущем завоевать лидирующие позиции. Анна Дычева: *lle de Beaute, скорее всего, займет первые позиции в своей нише — небольших магазинов-салонов, где ставка делается на индивидуальный подход к покупателям. Что кажется, например, «Арбат Престиж», то у него может случиться «кризис жанра». Сейчас к ним идут покупатели открытых рынков, но вскоре они также могут предпочесть более «салонные» условия, и тогда lle de Beaute имеет все шансы выйтись в лидеры.* **ФФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА



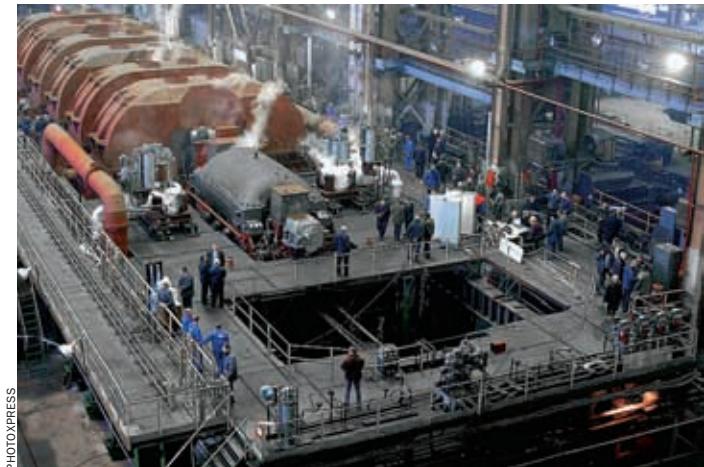
Дмитрий СТРАШНОВ,
генеральный директор Philips
Consumer Electronics в России

«Обслуживание в парфюмерно-косметических сетях оставляет желать лучшего»

— Российский парфюмерно-косметический рынок входит в число крупнейших европейских рынков. При этом доля обслуживающих этот рынок розничных сетей гораздо ниже по сравнению с западными странами.

Сегодня ежегодный рост розничных сетей, по оценкам специалистов, составляет 40–50%. Все это говорит о колоссальных перспективах, стоящих перед участниками рынка. И нет оснований полагать, что в ближайшие два-три года попытка стремительного развития в области розничной торговли косметическими и парфюмерными товарами, предпринятая холдингом «Единая Европа», встретит серьезные препятствия. Тем более что для компаний эта сфера деятельности не является новой, ведь lle de Beaute уже находится в ведущей пятерке участников этого рынка.

Создать розничную сеть при поддержке достаточного капитала в сложившихся условиях не является главной задачей, особенно если развивать бизнес не только в столице, но и в регионах. Важно рассчитывать на более длительную перспективу. Никто не спорит с тем утверждением, что отсутствие некоторых товарных позиций на полках магазина может вызвать отток покупателей к конкурентам. Но за фазой быстрого роста наступает состояние равновесия, и тогда определяющую роль начинают играть цены, где затраты на логистику выступают одним из немногих управляемых параметров в ритейле. Кроме того, менеджеры сети должны решить еще одну задачу — обеспечение профессионального уровня сервиса. Фраза из учебника «ориентация на потребителя» открывает возможности для повышения конкурентоспособности любой розничной сети. Однако обслуживание в парфюмерно-косметических сетях по-прежнему оставляет желать лучшего. А ведь в процессе принятия решения о покупке косметики консультация специалиста играет едва ли не главную роль в отличие, например, от технологий продаж продовольственных или бытовых товаров. В подтверждение вышесказанному могу привести итоги мониторинга качества обслуживания в розничных сетях Москвы, проводившегося Институтом сравнительных социальных исследований в конце 2003 года. В обзоре участвовали розничные сети, специализирующиеся на продаже товаров одного направления, — мебель, бытовая техника, косметика и парфюмерия и т. д. В результате мониторинга было выявлено, что по качеству обслуживания розничные сети парфюмерии и косметики находятся на предпоследнем месте, — хуже только обувные магазины.



PHOTOPRESS

«Силовые машины» на выданье

«Силовые машины» признались, что «Интеррос» предложил Siemens выкупить контрольный пакет акций этой компании.

По словам гендиректора «Силовых машин» (СМ) Евгения Яковлева, Siemens и «Интеррос» обратились в правительство, чтобы получить одобрение возможной сделки, так как в состав компании входят подразделения, занимающиеся разработкой техники для ВПК. Дело в том, что немецкую компанию не интересуют активы в сфере атомной энергетики, на которой специализируется ОМЗ. Источник, близкий к акционерам СМ, не исключил, что истинной причиной неявки представителей основного владельца ОМЗ Кахи Бендукидзе на собрание акционеров этой компании могла стать договоренность между ним и главой «Интерроса» Владимиром Потаниным о приостановке слияния в обмен на выплату ОМЗ компенсации. А Евгений Яковлев дал понять, что меморандум о слиянии выплату компенсации предусматривал.

«Для СМ сделка с ОМЗ изначально была невыгодна, так как ценность компаний выше, чем ОМЗ, соответственно, и доля СМ в объединенной компании должна быть выше 50%», — говорит директор Prosperity Capital Management Александр Бранис, с конца июня представляющий интересы мониторинговых акционеров в совете директоров «Силовых машин». — Сейчас все зависит от позиции государства, но я считаю, вероятность того, что сделка будет одобрена, весьма высока». Если правительство все же решит заблокировать сделку, СМ могут оказаться в не самом выгодном положении. Глава «Интерроса» Владимир Потанин никогда не скрывал, что хочет избавиться от машиностроительных активов из-за их невысокой рентабельности. «СМ могут оказаться в положении невесты, которая отказалась от одного жениха, не найдя нового», — говорит аналитик «Тройки Диалог» Гайрат Салимов. — Поэтому признания Яковлева об оферте Siemens — своего рода сигнал ОМЗ: подождите, может быть, сделка и состоится». Подтверждает версию Салимова и то, что «Интеррос» все-таки подал заявку на обмен 60% своих акций на бумаги ОМЗ.

Финансовый рубикон

Введение комиссии за досрочное расторжение договоров по вкладам, привлечение иностранного кредита и вложение собственных средств на депозиты дали основания руководству Альфа-банка говорить о том, что кризис в этой организации преодолен.

ПЕРЕЛОМ

Две недели назад, после того как начались проблемы у ряда кредитных организаций, вкладчики Альфа-банка забили тревогу и стали снимать вложенные деньги. Только за одну неделю из Альфа-банка ушло около \$200 млн. Чтобы справиться со сложной ситуацией, правление «Альфы» решило принять радикальные меры. Первым шагом стало введение 10-процентной комиссии за выдачу наличных при досрочном расторжении договора банковского вклада физическим лицом. Комиссию ввели 8 июля, и на момент сдачи номера в печать она еще действовала. Примечательно, что в типовых договорах с клиентами комиссия предусмотрена. Но, по словам представителей банка, ранее подобные «штрафы» не вводились.

Правление «Альфы» объявило вкладчикам, что дополнительные меры, такие как сверхурочный режим работы, отзывы сотрудников из отпусков, аренда большого количества инкассаторских машин и т. д., потребовали и дополнительных расходов. «К сожалению, единственным источником этих средств являются те деньги, которые вы платите за услуги», — говорится в обращении банка клиентам. Для большой аккумуляции средств Альфа-банк привлек иностранный кредит в размере \$500 млн (источник в банке не разглашает) и вложил собственный капитал на сумму \$200 млн. В пресс-службе Альфа-банка отметили, что \$200 млн — это не деньги владельцев, а резервные средства компании. «Собственники тоже хотели внести капитал, но это уже не потребовалось — мы преодолели кризис», — рассказали в Альфа-банке.

Претензии шахтеров Stillwater Mining застали Фрэнка Макалистера врасплох

Какой ущерб нанесла паника, в компании пока не говорят. Но отмечают, что на данный момент удалось стабилизировать ситуацию и даже вернуть часть клиентов. Кстати, на прошлой неделе должна была состояться пресс-конференция, на которой президент банка Петр Авена должен был поделиться «опытом выхода из кризиса». Однако ознакомиться с этим опытом не удалось в связи с отъездом Авена на Украину на собрание совета директоров компании «Голден Телеком», акционером которой является «Альфа-групп».

Хотя «Альфа» считает кризис пройденным для себя этапом, участники рынка в этом не уверены. В одной из крупных российских финансовых структур СФ сказали, что сегодня еще рано говорить об успехах Альфа-банка, поскольку «победу над вкладчиками нужно еще удержать». Генеральный директор УК «Олма-Финанс» Елена Машкова также считает, что в будущем у Альфа-банка станет значительно меньше клиентов. Ведь любая негативная ситуация отрицательно сказывается на репутации финансовой компании.

Коллективная недоговоренность

У «Норильского никеля» проблемы с американскими активами — на предприятиях принадлежащей компании Stillwater Mining началась забастовка.

СТАЧКА

Почти две трети шахтеров, работающих на предприятиях единственного американского производителя платиноидов Stillwater Mining, отказались выходить на работу в знак про-



REUTERS

дневник наблюдений

SIEMENS ПРЕТЕНДУЕТ НА КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ «СИЛОВЫХ МАШИН» | АЛЬФА-БАНК БОРЕТСЯ С КРИЗИСОМ СОБСТВЕННЫМИ И ЗАЕМНЫМИ СРЕДСТВАМИ | В STILLWATER MINING НАЧАЛАСЬ ЗАБАСТОВКА | «АЛЬФА-ЭКО» СТАЛА АКЦИОНЕРОМ SUN INTERBREW | «ГАЗПРОМ» И НЕМЕЦКАЯ ЭНЕРГОКОМПАНИЯ E.ON ПЛАНРИЮТ ЗАРАБОТАТЬ ДРУГ НА ДРУГЕ | БАНК «КАЗАХСКОГО ХОДОРКОВСКОГО» ОБВИНИЯТ В НЕУПЛАТЕ НАЛОГОВ | «ЕВРОСЕТЬ» ОТКРОЕТ САЛОНЫ ВМЕСТО «АНАРИОНА» В «СЕДЬМОМ КОНТИНЕНТЕ» | СРОКИ СДЕЛКИ МЕЖДУ ALCOA И «РУССКИМ АЛЮМИНИЕМ» ЗАТЯГИВАЮТСЯ



теста против условий нового коллективного трудового договора. Примечательно, что все пункты этого договора (срок действия прежнего истек в конце июня) были обговорены, согласованы и одобрены на совместном заседании топ-менеджмента компании и представителей профсоюза. Чтобы документ обрел силу, оставалось заручиться поддержкой большинства шахтеров, входящих в профсоюз. Однако этого не произошло. Шахтеры не просто проголосовали против договора, но и объявили забастовку, требуя пересмотра его условий.

Реакция шахтеров вызвана опасением, что новые владельцы компании (55,5% акций Stillwater Mining с прошлого года принадлежат «Норникелю») не будут соблюдать свои обязательства перед работниками. Правда, в самой американской компании очень удивлены претензиями сотрудников. «Фактически новый трехлетний контракт подразумевал 3-процентное увеличение зарплаты, на которое в первый год было бы выделено \$3 млн», — заявил председатель совета директоров Stillwater Mining Фрэнк Макаллистер. Правда, по информации американской газеты The Billings Gazette, шахтеры волнуются, будут ли при этом сохранены прежние льготы, которыми они пользовались во время действия предыдущего трудового договора. В частности, они обеспокоены сохранением пенсионных выплат, о которых в новом документе ничего не сказано. «Нам нужен более связанный разговор. Все должно быть конкретизировано», — заявил газете один из бастующих.

Вместе с тем, если забастовка продлится, она может серьезно ударить по работе компании. Дело в том, что среди бастующих предприятий оказалась и шахта Stillwater, на которой добывается три четверти продукции компании. При этом в «Норникеле» формально не могут повлиять на сложившуюся ситуацию: при приобретении акций американской компании было специально оговорено условие невмешательства российских акционеров в оперативное управление Stillwater Mining. Правда, как по-



AP

лагают аналитики, даже если забастовка продлится слишком долго, на положении «Норникеля» это не слишком отразится. «По нашим подсчетам, максимальная прибыль, которую может получить Stillwater в этом году, это \$50–60 млн. Конечно, ее потеря не улучшит финансовые результаты российского холдинга, но и серьезных проблем не принесет», — сказали СФ в «Проспекте».

Пиво вместо аэропорта

Одно из подразделений «Альфа-групп», компания «Альфа-Эко», консолидировала 10,4% голосующих акций Sun Interbrew.

«Мы решили выйти на пивной рынок, потому что он интересный, растущий и перспективный», — комментирует вице-президент «Альфа-Эко» Игорь Барановский. — Мы решили, что стоит зайти на это поле». Пока доля «Альфы» позволяет группе провести одного своего представителя в совет директоров Sun Interbrew. Продавца и источник сделки в «Альфе» не раскрывают. Одна-

ко, по мнению экспертов, «Альфа» скупила часть из 31,5% голосующих акций Sun Interbrew, которые в виде GDR обращаются на Франкфуртской, Люксембургской и Берлинской биржах. Sun Interbrew — вторая по величине пивная компания на российском рынке и первая на украинском. Согласно финансовой отчетности компании, ее выручка по итогам 2003 года составила 540,3 млн евро, чистая прибыль — 21,3 млн евро. По данным «Объединенной финансовой группы», за последний год доля Sun Interbrew на российском рынке выросла с 11,4% до 13,2%. «Sun Interbrew — очень привлекательный объект для инвестиций, компания растет в два раза быстрее рынка», — считает старший аналитик ФК «Уралсиб» Марат Ибрагимов. Однако вряд ли «Альфа» будет принимать значительное участие в деятельности компании: у основных акционеров достаточно и опыта, и ресурсов. Другое дело, что новый акционер может оказать Sun Interbrew помощь в приобретении производств в регионах. У пивова-

«Альфа-Эко» нашла еще одно поле для инвестиций

ренной компании мощности полностью загружены, так что ей нужно развиваться». Впрочем, по мнению директора по корпоративным финансам «Тинькофф» Алексея Семёнова, на этом экспансия группы на пивной рынке не остановится: «Альфа» имеет в распоряжении серьезные ресурсы, не исключено, что она пойдет дальше и будет развивать присутствие на пивном рынке, чтобы увеличить стоимость своих инвестиций. А уже после этого она, вероятно, захочет так или иначе «порулить» процессами на рынке.

Выгодное взаимопонимание

«Газпром» и немецкий энергетический концерн E.ON решили обменяться активами в будущих совместных проектах, которые принесут выгоду обеим сторонам: «Газпром» расширит присутствие на сбытовом рынке Европы, а E.ON начнет добывать газ в России.

Инвестиции

дневник наблюдений



ИНТЕРЕСЫ

На данный момент дочернее предприятие E.ON — Ruhrgas — контролирует 6,4% акций «Газпрома». Один из крупнейших энергетических концернов Европы готов расстаться со своей долей ради участия в совместных с «Газпромом» стратегических проектах по добыче газа в России. По словам представителей пресс-службы «Газпрома», речь идет об объединении и обмене активами, но не об инвестициях в денежной форме. Стороны пока обсуждают объемы проектов, сроки и условия участия в них. Однако уже известно, что E.ON в первую очередь заинтересован в добыче газа на Южно-Русском месторождении в Ямalo-Ненецком автономном округе с запасами в 600 млрд куб. м. Это позволило бы E.ON занять до 15–20% рынка поставщиков газа в Германии. Для «Газпрома» же выгоден другой проект — совместное строительство Северо-Европейского газопровода стоимостью \$3,1 млрд. По нему российская компания смогла бы транспортировать газ с Южно-Русского месторождения в Западную Европу напрямую коенным потребителям. Также рассматриваются проекты, связанные с реструктуризацией «Мосэнерго», «Газпрома»

Одно из подразделений «Альфа-групп», компания «Альфа-Эко», стала акционером Sun Interbrew.

«Мы решили выйти на пивной рынок, потому что он интересный, растущий и перспективный, — комментирует вице-президент „Альфа-Эко“ Игорь Барановский. — На это поле стоит зайти».

Конкуренты считают, что на этом экспансии группы на пивном рынке не остановится.

планирует выйти на новый для него рынок электроэнергетики, что вызывает большие опасения у других участников рынка. По мнению Дмитрия Скрябина, аналитика ИК «Финам», «газовый монополист» может «по государственной указке» принять

решение, которое негативно отразится на деятельности других энергокомпаний, например, будет предлагать клиентам более льготные условия. Участие в проекте коммерческой зарубежной компании позволит снизить подобные риски для рынка.



Кроме этого, E.ON и «Газпром» планируют принять участие в создании на базе РАО «ЕЭС России» оптовых генерирующих компаний, а также новых генерирующих мощностей в России и Европе. В последнем случае «Газпром» также получит прямой выход на конечных потребителей электроэнергии в Европе.

Казахское эхо ЮКОСа

У Казкоммерцбанка, крупнейшей кредитной организации Казахстана, возникли серьезные проблемы с налоговиками.

Плановая налоговая проверка выявила целый ряд нарушений, якобы допущенных банком в период с 1999 по 2002 годы. В результате ему были предъявлены претензии на сумму \$30 млн, что для Казкоммерцбанка весьма существенно. В 2003 году прибыль компании составила \$59 млн.

Положение банка похоже на ситуацию с ЮКОСом. Во-первых, обе компании являются крупнейшими на своем рынке. Казкоммерцбанк занимает первые строчки в рейтинге местных банков по размеру активов, кредитного портфеля и капитала. Его активы (\$3,5 млрд) составляют около четверти активов всей банковской системы Казахстана. Это единственный банк страны, вошедший в списки тысячи крупнейших по размеру собственного капитала мировых банков и 25 крупнейших в Восточной и Центральной Европе, ежегодно составляемые авторитетным журналом The Banker. (См. на стр. 64 материал об одном из российских проектов Казкоммерцбанка.) Во-вторых, претензии казахских налоговиков к банку, так же как и российских фискальных органов к ЮКОСу, базируются, как утверждают в Казкоммерцбанке, на различиях «в применении отдельных норм налогового законодательства», иначе говоря, налоговой оптимизации. Кстати, такое нарушение выявлено впервые, хотя недавняя проверка была далеко не единственной. Как утверждают в банке, в 2003 году налоговики проверяли банк по

E.ON так хочет добывать газ в России, что даже готов пожертвовать долей в «Газпроме»

дневник наблюдений



разным вопросам 73 раза, но нашли лишь одно нарушение — на сумму 39,3 тенге (\$0,3). И наконец, как и в случае с ЮКОСом, в атаке на казахский банк просматривается политическая подоплека. Его глава и один из акционеров Нуржан Субханбердин является членом мощной политической партии «Ак жол» и считается одним из претендентов на пост президента. А в середине мая советник президента Казахстана Нурсултана Назарбаева Ермукамет Ертысбаев опубликовал в одном из местных изданий статью «Что такое „друзья народа“ и как они воюют против президента», в которой назвал руководителя Казкоммерцбанка «самым опасным и реальным конкурентом» действующего главы государства. «Это „казахстанский Ходорковский“, мозг, идеиный организатор, эксклюзивный спонсор и реальный „серый кардинал“ казахстанской политики», — клеймил Субханбердина президентский советник. Не исключено, что нынешние действия налоговых прокуроров именно политическими мотивами чиновников, решивших повторить опыт российских коллег. Любопытно, что недавно испанские налоговики заявили о претензии на сумму 240 млн евро — самую большую в истории страны — к крупнейшей электроэнергетической компании страны Endeza. Правда, в этом случае аналогия с ЮКОСом прослеживается только в размере иска и самой компании. Никаких политических мотивов в действиях испанских властей наблюдатели не усматривают.

Свято место пусто не бывает

Компания «Анарион» решила закрыть 17 из 41 салона связи в супермаркетах «Седьмой континент». Однако пустовать освободившиеся площади будут недолго: уже в августе там откроются точки «Евросети».

Сеть салонов связи «Анарион» сотрудничает с «Седьмым континентом» с 1995 года и до последнего времени была единственным оператором, арендующим площади у этого ритейлера. Однако недавно «Анарион» заявил о желании закрыть

часть салонов в магазинах сети. «Это сделано в целях повышения доходности обеих компаний», — заявили в пресс-службе «Седьмого континента». Однако какую конкретно выгоду получит от этого ритейлер, в компании уточнить не смогли. Практически сразу «Седьмой континент» подписал договор об аренде освободившихся площадей с «Евросетью». В августе «Евросеть» откроет в «Семерке» 20 салонов (17 в уже работающих супермаркетах и три — в новых). Пресс-секретарь «Седьмого континента» Анна Зайцева сообщила, что в дальнейшем ее компания будет развивать сотрудничество с «Анарионом», который оставил за собой право открывать салоны в новых «Седьмых континентах». И, по словам директора по маркетингу «Анариона» Александра Федюнина, споров с «Евросетью» из-за удачно расположенных магазинов у его компании не должно возникнуть: преимущественное право на открытие салонов в новых точках по договору аренды остается за «Анарионом». В «Седьмом континенте» и «Евросети» не подтвердили и не опровергли эту информацию, заявив, что условия договора не разглашаются.

По словам Александра Федюнина, точки, которые его компания решила закрыть, были нерентабельны: «Они располагаются в супермаркетах, позиционирующихся как „магазины у дома“, и приходящие туда люди редко покупают мобильные телефоны». Но в компании «Евросеть» считают иначе: «Мы провели исследование торговых точек, где

собираемся арендовать площади, и считаем, что наши салоны в них будут рентабельны». В любом случае в «Анарионе», который сегодня насчитывает более 140 салонов в Москве, считают, что закрытие 17 из них не отразится на рыночной доле. «Сейчас нам принадлежит около 7,9% московского рынка, к концу года, надеюсь, будет 10%. А продажи в закрытых точках были настолько малы, что это практически не отразится на обороте компании», — уверждает Федюнин. Аналитик ИК «Проспект» Ирина Ложкина считает, что, возможно, причина изменения стратегии «Анариона» в том, что «Седьмой континент» предложил компании невыгодные условия аренды и компания оставила только наиболее прибыльные точки (как сообщили в «Седьмом континенте», договор аренды составляется на одиннадцать месяцев). «У „Евросети“ оборот выше, и поэтому она могла согласиться на то, что не подходит „Анариону“», — считает она.

Alcoa и «Русал» попали под подозрение

В процессе продажи двух предприятий американскому алюминиевому гиганту Alcoa «Русский алюминий» столкнулся с неожиданными препятствиями.

Федеральная антимонопольная служба продлила срок рассмотрения заявки на покупку Alcoa Самарского металлургического завода и Белокалитвинского металлургического производственного объ-

ALCOA

(на 31 декабря 2003)

ВЫРУЧКА (\$ МЛРД)	21,504
ПРИБЫЛЬ ДО НАЛОГОВ (\$ МЛРД)	1,669
ЧИСТАЯ ПРИБЫЛЬ ((\$ МЛРД)	1,265
КАПИТАЛИЗАЦИЯ НА 12.07.04 (\$ МЛРД)	27,969
ДИНАМИКА КУРСА АКЦИЙ, NYSE (\$)	

единения, принадлежащих «Русалу». По некоторым данным, в ФАС заинтересовалась структурой собственников Alcoa. Беспокойство антимонопольной службы вызвано наличием оборонного производства в составе Белокалитвинского металлургического производственного объединения.

О том, что «Русал» и Alcoa достигли договоренности о продаже этих предприятий, СФ писал еще в феврале этого года. Тогда говорилось о том, что сделка будет завершена в течение четырех месяцев. «Сделка не приостановлена, — уверяют в «Русале» сейчас.

Идет рассмотрение поданной в ФАС заявки, и мы ждем результатов. Это нормальный рабочий процесс при согласовании подобного рода сделки».

Теперь четыре месяца, которые отводились для ее завершения, называют в «Русале» «неким предполагаемым периодом, исходя из обычной бизнес-практики», и новых прогнозов не строят. «Это может знать только ФАС», — констатирует пресс-секретарь «Русала» Вера Курочкина. Руководство антимонопольной службы отказывается комментировать происходящее. «Заявления одних чиновников могут обрушить рынок, а других — поднять, — передает слова главы ФАС Игоря Артемьева его пресс-секретарь Павел Мельников. — До вынесения отложенного решения по сделке мы воздержимся от комментариев, потому что не хотим влиять на рынок».

Салоны «Евросети» будут работать в тех магазинах «Седьмого континента», откуда ее конкурент «Анарион» предпочел уйти



PHOTOPRESS

Как подпісатися на журнал «Секрет фірми»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦІЮ

Оформив подписку
через редакцию,
вы будете
получать журнал
в Москве
с курьером,
в регионах –
заказной почтовой
бандеролью



Заполните подписной купон



ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Заполните **ксерокопию** квитанции об оплате, оплатите в любом коммерческом банке и отправьте в редакцию вместе с подписным купоном



ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

Подписной купон отправьте по факсу или адресу электронной почты редакции podpiska@sf-online.ru, сопроводив вашими **полными банковскими реквизитами**. Отправьте по факсу копию платежного поручения

ПОДПИСНОЙ КУПОН

ДА, я хочу подпісатися на журнал «Секрет фірми» со следующего месяца

Отметьте выбранный вами срок подписки.

Оплата за подписку со следующего месяца принимается до 20 числа текущего

Срок подписки	Стоимость подписки (руб.), включая НДС	Количество номеров журнала
на 3 месяца	429	13
на 6 месяцев	792	24
на 9 месяцев	1188	36
на 12 месяцев	1551	47

(С 1 января 2004 года журнал выходит еженедельно)

Внесите сумму, указанную в столбце «Стоимость подписки», в графу «Сумма» квитанции об оплате

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. кв.

Телефон

Подпись

Дата

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦІЯ
ДЛЯ ЮРИДИЧЕСКИХ ЛІЦ

Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП

Полное юридическое название

Юридический адрес

р/с

к/с

Банк

БИК

КВИТАНЦІЯ ОБ ОПЛАТІ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФІЗИЧЕСКИХ ЛІЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фірми»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа	сумма
Подписка на журнал «Секрет фірми»	

Подпись плательщика

Квитанция

ИНН/КПП 7701505764/770101001 ООО «Секрет фірми»

АКБ «Держава» ОАО, г. Москва

р/с № 40702810300000000911

к/с № 30101810700000000675

БИК 044552675

Плательщик

Адрес (с индексом)

назначение платежа	сумма
Подписка на журнал «Секрет фірми»	

Подпись плательщика

Подписка
с любого месяца.
Гарантионная доставка



Можно также заполнить регистрационную форму на нашем сайте www.sf-online.ru (раздел «Подписка») или просто связаться с нами по телефону **(095) 267-3768** и сообщить всю необходимую информацию



ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ



Подписной индекс **17500** в каталогах агентства «Роспечать» и Моспочтамта или **17700** в Объединенном каталоге «Подписка 2004». В каталоге межрегионального агентства подписки (МАП) — индекс **99657**



ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА



В крупнейших городах России через альтернативные подписные агентства — список на сайте журнала «Секрет фірми» www.sf-online.ru

АДРЕС РЕДАКЦІІ И ИЗДАТЕЛЯ
105077, Москва, Токмаков пер., д.23, стр.1
Телефоны для справок:
прямой (095)267-3768, многоканальный (095)771-6189
Факс (095)771-6185 (круглосуточно)
Адрес электронной почты: podpiska@sf-online.ru
Подписчики из дальнего зарубежья могут оформить подписку через компании:
EAST VIEW Publications (095) 318-0937, www.eastview.com,
ЗАО «МК-Периодика» (095) 681-9763, info@periodicals.ru.
ООО «Корпоративная почта» (095) 953-9262, kpp@sovintel.ru

лаборатория

Слишком большая идея

Big Idea нужна всем, но ни у кого ее нет

Для одних Великая рекламная идея — красивый маркетинговый миф, для других — практическая креативная технология, которая позволяет создавать наиболее эффективные коммерческие коммуникации.

Российский рынок на пороге осознания величия Великой идеи

c48

Открытие зеленых

Tuborg Green объявляет бойкот открывашкам

Высокая конкуренция заставила завод «Вена» искать нестандартные пути рекламирования. Ключевой стратегией стало продвижение уникальной пробки, которую можно открыть голыми руками. Потерявшие работу открывашки вышли на протестные демонстрации

c52

Размороженный рынок

Как пельменные бароны хотят стать королями

Лидеры давно поделили богатые столичные рынки пельменей. Чтобы развиваться, необходимо завоевывать регионы. Но у каждого свое представление о правильных маркетинговых стратегиях, которые принесут успех в национальных масштабах. Общая идея в этих подходах только одна: дорогие пельмени уходят в прошлое

c56

маркетинг



персонал

СФ №28, 26.07

Коллективизм не изжит. Методы управления, построенные на коллективной ответственности, удивляют свежестью прочтения классики

финансы

СФ №29, 02.08

Финансовому директору быстрый рост компании приносит массу проблем. Чтобы не стоять на пути у прогресса, приходится применять все свои профессиональные навыки

менеджмент

СФ №30–31, 09.08

Деление предприятия на бизнес-единицы — эффективная практика не только для гигантов. Одна только примерка этой философии может существенно повысить эффективность компаний

Слишком большие идеи

BIG IDEA — ЛЮБИМЫЙ ТЕРМИН РЕКЛАМИСТОВ И МАРКЕТОЛОГОВ. ЕГО ТАК ЧАСТО СКЛОНЯЮТ, ЧТО ПОРОЙ НЕВОЗМОЖНО ПОНЯТЬ, ЧЕМ ЖЕ ВЕЛИКАЯ РЕКЛАМНАЯ ИДЕЯ ОТЛИЧАЕТСЯ ОТ ПРОСТОЙ РЕКЛАМНОЙ ИДЕИ. ПОЯВИЛИСЬ АГНОСТИКИ, КОТОРЫЕ ДАЖЕ УТВЕРЖДАЮТ, ЧТО ПОНИМАТЬ И НЕ НАДО, ПОСКОЛЬКУ ПОНЯТЬ НЕВОЗМОЖНО. ТЕМ НЕ МЕНЕЕ BIG IDEA — КОНКРЕТНАЯ И ПРАКТИЧНАЯ КРЕАТИВНАЯ ТЕХНОЛОГИЯ, КОТОРАЯ ПОЗВОЛЯЕТ СОЗДАВАТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ МАРКЕТИНГОВУЮ КОММУНИКАЦИЮ. **Текст: Максим Котин**

Big Idea — прямой результат народного творчества. Поэтому до сих пор Большую рекламную идею не застолбил за собой ни один гуру, а ее определения нет ни в одном учебнике по рекламе. А вот используют Big Idea активно. Соответственно и интерпретируют ее каждый так, как ему нравится.

Ярослав Кучеров, со-директор Lowe Adventa, например, считает, что в маркетинге важнее «человеческий фактор» — здравый смысл и нестандартность мышления, а не научнообразная игра в терминологию: «На мой взгляд, здесь нет никакой науки.

Адекватного объяснения и определения Big Idea не существует. Это один из тех терминов, с которыми люди играют как хотят. За него все уцепи-

лись только потому, что он красивый. Когда ты пишешь в презентации „Big Idea вашего бренда”, выглядит значительнее, согласитесь. Но пытаться представить это как науку — все равно что называть термином „ первую любовь ”. Идея — это мысль, которая пришла в голову. Она может быть удачной или неудачной. Лично я не очень понимаю идею ранжировать идеи».

Впрочем, далеко не все исповедуют такой подход. «Приведу такой пример: с точки зрения классического определения науки философия — псевдонаука, поскольку у нее нет своего терминологического аппарата. Но это не мешает философии быть,— говорит директор по международным связям агентства Imageland

Олег Ильин. — То же самое относится к термину Big Idea. Он существует вне зависимости от того, признаем мы его или нет». А раз Big Idea есть, значит это кому-то нужно.

Сантиметр для идеи

В погоне за чистотой Большой рекламной идеей СФ изучил источники, апеллирующие к термину Big Idea, и проконсультировался с ведущими российскими специалистами в области рекламы. Оказалось, что во всех публикациях, посвященных Big Idea, и в интервью специалистов неизменно присутствовали одни и те же характеристики Великой идеи. Иногда их выражали буквально одними и теми же словами, иногда схожие мысли формулировались столь различно, что увидеть сходство было непросто. Но это дало возможность предположить, что существуют критерии Big Idea, которые признаны большинством профессионалов маркетинга. После сведения воедино всей полученной информации получилось шесть главных критерии оценки, позволяющих с легкостью отделить Великую или Большую идею от невеликой и небольшой.

Big Idea:

- служит креативным источником для множества рекламных идей, которые могут быть воплощены на разных носителях при сохранении единого образа (вариативность);
- позволяет создавать рекламные коммуникации, протяженные во времени (долгосрочность);
- обладает совершенно уникальными отличительными

свойствами, причем на всех уровнях — от главного послания до стилистики материалов (的独特性);

- предлагаёт не продукт, а жизненные ценности, связанные с продуктом (ценностный подход);
- зачастую апеллирует к актуальным общественным тенденциям (социальность);
- непосредственно связана с торговым предложением товара (связь с брендом).

Большие заблуждения

Проанализировав критерии, нетрудно вывести и определение. Например, такое: Big Idea — это долгосрочная стратегия креативного позиционирования, тесно связанная с характеристиками бренда, обладающая неповторимыми отличительными чертами и рассчитанная на вовлечение максимально широкой аудитории благодаря предложению высоких ценностей и апеллированию к общественно значимым тенденциям.

Теперь можно разобраться и с наиболее распространенными заблуждениями о Великой идее. Нередко Big Idea путают просто с удачной рекламной находкой и используют как синоним «хорошей рекламной идеи». Конечно, любая Big Idea — удачная идея, иначе она не стала бы великой. Но далеко не каждая удачная идея — великая.

Другое распространенное заблуждение — считать «великую идею» синонимом эпохальности: идеи, дабы претендовать на титул великой, надо обязательно надуть щеки. И действительно, социальность и ценностный подход



«Показать ковбоев в рекламе Marlboro — отнюдь не Big Idea. Потому что сразу и не скажешь, ковбои сделали Marlboro великой маркой или марка Marlboro сделала ковбоев великими»

входят в число выделенных на-
ми критерии. Но это далеко
не единственное критерии.

И совсем часто Big Idea пу-
тают с Big Brands, великими
брэндами. Величие марки со-
зывает иллюзию, что за ней сто-
ит действительно большая
идея. А как же иначе? Но по-
казать ковбоев в рекламе
Marlboro — отнюдь не Big
Idea. Потому что на самом де-
ле сразу и не скажешь, ковбои
сделали Marlboro великой
маркой или марка Marlboro
сделала великими ковбоев.

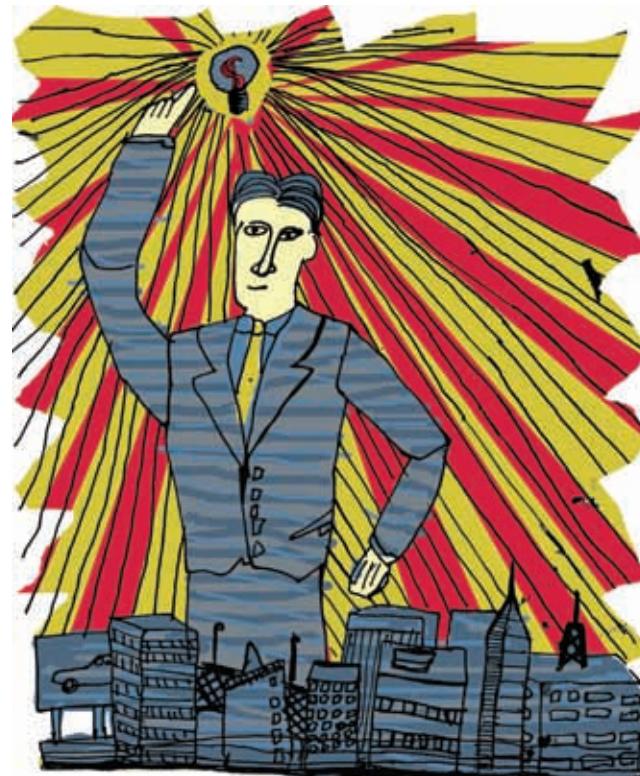
Долгоиграющая пластинка

Чтобы объяснить, что же та-
кое Big Idea, проще всего при-
вести пример ее отсутствия.

За историю торговой
марки ВАЗ было много рек-
ламных кампаний, и между
ними не было ничего общего.
Этим общим должна была бы
стать Big Idea, — говорит
Юрий Сергеев, креативный
директор агентства Young &
Rubicam. — При одном пози-
ционировании можно создать
сотни совершенно разных ро-
ликов. У ВАЗа есть четкое по-
зиционирование: отечествен-
ный автомобиль для отечес-
твенных дорог и отечествен-
ных людей. Но эта идея каж-
дый раз воплощается по-ново-
му, что не позволяет всем ро-
ликам работать на одну цель.
Благодаря Big Idea каждое
рекламное сообщение нани-
зывается на одну ниточку.
В итоге получается ожерелье.

Коротко Big Idea может
быть определена как дол-
срочное креативное позици-
онирование. Чтобы осознать
подход, который предлагает
Великая рекламная идея,
прежде всего следует понять
ее отличие от обычного марке-
тингового позиционирования.
Разница эта существенна. На-
пример, Nuts — шоколад не
для желудка (как «Сникерс»),
а для мозгов, потому что содер-
жит орехи. Это позициониро-
вание. Креативное позици-
онирование (Big Idea) заключа-
ется

ТИМОФЕЙ ЯРЖАМБЕК



ется в том, чтобы показать это позиционирование персо-
нализированно, сделать из Nuts,
мозга и желудка героев рекла-
мы. Именно синтез креатив-
ного воплощения и маркетингово-
го позиционирования со-
ставляет суть Big Idea. Справ-
едливо и другое: при таком же позиционировании у брэн-
да могла бы быть совсем дру-
гая Великая идея. А могло бы
не быть никакой. Как у ВАЗа.

Big Idea, найденная силами агентства Lowe Adventa, поз-
воляет брэнду Nuts вот уже не один год успешно рекламироваться в России. В рамках та-
кого креативного позициони-
рования возможно практиче-
ски бесконечное число рек-
ламных воплощений. Ведь
другая важная черта Великой
рекламной идеи — долгосро-
чность, возможность ее тира-
жирования во времени и на
разных рекламных носителях.

Рекламный гуру Дэвид
Огилви вообще был убежден,
что «идею нельзя назвать ве-
ликой до тех пор, пока она не
доказала свою действенность

в течение как минимум трид-
цати лет». Одной из своих
удач на поприще Big Ideas
мэтр считал придуманный им
образ для Pepperidge Farm —
лошадь, везущую хлебный
фургон по деревенскому по-
лю. Образ фургона компания
использовала в течение 25 лет.

Другой рекламный гуру, ав-
тор книги «Ломая стереотипы»
Жан-Мари Дрю в качестве
примера долгоиграющей идеи
приводит рекламную серию
газированного апельсинного
напитка Orangina. На дне про-
дукта виднелся осадок, кото-
рый выглядел «неаппетитно»,
зато свидетельствовал о том,
что в продукте действительно
содержится мякоть апельсина.
Великая идея: «Встряхните бу-
тылку, чтобы мякоть размешалась».
На этом было построено
множество смешных роликов.
Это сделало рекламу Orangina
одной из самых знаменитых во
Франции.

Юрий Сергеев объясняет
поиск Великой рекламной
идеи как поиск нужной орби-
ты вокруг позиционирования

брэнда, на которую можно
вывести несколько реклам-
ных кампаний. Далеко не все
рекламные идеи, вполне отве-
чающие позиционированию,
имеют эту орбиту — многие
могут быть хороши, но они не
способны выйти за пределы
одного ролика, поскольку в
них нет элемента, который
мог бы иметь продолжение.

«Весь секрет состоит не в том, чтобы мгновенно выдать Великую идею, а в умении ге-
нерировать мелкие идеи, ко-
торые затем можно так ском-
бинировать друг с другом, что их конечная сумма окажется Великой идеей», — пишет Эн-
ди Грин в книге «Креатив-
ность в PR». В реальной рек-
ламной практике работа с Big
Idea — это всего лишь выбор
среди придуманных креатив-
ных решений такого, которое имеет наибольший потенци-
ал. Причем единичному ярко-
му решению зачастую можно
предпочесть на первый взгляд
менее яркую, но более пер-
спективную идею. Почему?
Потому что это и есть Big Idea.

Большой мир

Одна из характерных черт Ве-
ликой идеи — глубина. «В иде-
але Big Idea создает особый
мир, в котором человеку инте-
ресно жить», — считает **Олег
Поваров**, исполнительный ди-
ректор коммуникационного
агентства MagicBox. — На мой
взгляд, один из самых ярких
примеров Big Idea — реклам-
ная кампания MasterCard. Эта
кампания говорила о том, что
есть эмоции, которые нельзя
купить. Для всего остального,
если помните, существует
MasterCard. MasterCard пред-
лагала людям не деньги, а мир
отношений».

Другой пример приводит
Юрий Сергеев — построение
брэнда United Colors of Benet-
ton. «Benetton предлагает рас-
кованную одежду для людей,
которые живут свободно и яр-
ко», — говорит креативный ди-
ректор Young & Rubicam. —
В своей рекламной кампании

«Не может быть, чтобы Big Idea была не нужна. Исключение составляет только реклама концерта Маккартни: певец уехал и не вернется. А брэнды рассчитаны на долгую жизнь»

они говорили, что везде на планете есть люди, которых объединяет стремление жить не шикарно, а раскованно. Эта свобода была связана с общественным месседжем кампании Benetton». Знаменитый рекламист Альберт Ласкер, глава агентства Lord & Thomas, еще в первой половине XX века формулировал: «Человек должен испытывать замирание сердца от супер-идеи».

Но в погоне за поиском величия в Великой идее важно не увлекаться — Big Idea должна быть непосредственно связана с продуктом. «На российском рынке Big Idea нередко притягивают за уши, — считает Олег Поваров. — В основе рекламной кампании „Мегафона“ лежит вроде бы неплохая мысль. Поскольку „Мегафон“ — сеть для молодых людей, авторам пришла в голову идея показать бывших выпускников, которые добиваются успеха в жизни. Это, конечно, интересно. Но при чем тут „Мегафон“? Сотовая связь — отнюдь не главная причина их карьерного роста. Эмоции подвешены в воздухе, они не привязаны к продукту. Поэтому все и получилось пластилиновое».

Большое в малом

В 1952 году компания Edelman разрабатывала промо-кампанию для брэнда Tony Home Kit, специального набора, который позволял женщинам делать химическую завивку дома (в то время «химически завивались» только в парикмахерских). В салоне услуга стоила \$13, а комплект Tony — \$2. Из-за дешевизны процедуры пошли слухи, что домашняя завивка опасна для волос.

В 1950-е годы в США активно интересовались феноменом близнецов, прессы обсуждала природу этого явления и дискутировала о различных гипотезах на тему одинаковых людей. Сотрудники Edelman набрали несколько пар близнецов. Один близнец делал завивку в салоне, другой — с помощью продукта Tony Home Kit. Близнецов возили по 76 городам Америки и устраивали различные мероприятия с их участием. Главный месседж этой кампании был прост: попробуйте отличить одного близнеца от другого, когда у каждого отличная прическа, оба красивы и счастливы!

Полезно прицепиться к значимому общественному тренду, чтобы добавить идею

горючего. Пример Tony Home Kit наглядно показывает, как использование актуальных общественных тенденций позволяет сделать Big Idea отвечающей всем необходимым требованиям: актуальной, долгоиграющей, яркой и... большой.

Конечно, Тони — это не Benetton с его идеей протеста против существующего социального устройства. Но Big Idea — технология масштабируемая. Особенно с учетом размеров рынка. На маленьком сегменте тоже могут быть большие находки. Поэтому Big Idea надо искать всем. И всегда.

Великое созревание

«Не может быть такого, чтобы Big Idea была не нужна, — уверен Юрий Сергеев. — Исключение составляет только реклама концерта Пола Маккартни, потому что певец уехал и больше уже не вернется. А брэнды априори рассчитаны на то, чтобы жить долго».

Интерес к долгоиграющим пластинкам среди владельцев брэндов в последние годы постоянно увеличивается. Общаешься с рекламистами, заказчики уже не просят придумывать один ролик. Они просят

доказать возможность любой идеи жить дальше во времени. И тем не менее весьма распространено такое мнение: пока российский рынок еще не созрел для расцвета концепции Великой рекламной идеи.

«Брэнд-менеджеры зачастую не способны оценить Big Idea, поскольку им это и не надо — пока неразвитый рынок позволяет решать практически любые задачи за счет простого рекламного прессинга, — уверен Олег Поваров. — Маркетологи сегодня могут принять анекдот, но идти так далеко они еще не готовы. Мы участвовали в знаменитом тендере компании „Балтика“. Бриф, который нам прислали, был простым повторением тех роликов, которые сейчас идут в эфире. Мы предложили идею, которая могла бы стать большой. Но они не готовы были ее воспринимать. В итоге мы отказались от работы, поскольку критерии оценки оказались на уровне продуктового магазина. Думаю, нужно еще минимум пять лет развития культуры, чтобы людей простили пугать сильные идеи. Пока время Big Ideas в нашей стране не пришло». **СФ**

Совсем не большие идеи

Чтобы понять, есть ли на российском рынке примеры Великих рекламных идей, СФ проанализировал отечественные рекламные кампании «с претензией» и проверил их на соответствие критериям, сформулированным в ходе работы. Оказалось, что Big Ideas в России нет. Большинство брэндов не пытаются предлагать потребителем жизненные ценности и не обращаются к актуальным социальным тенденциям. А редкие примеры замаха на общественную значимость («Мегафон», Tinkoff) приводят к полной потере связи между рекламной коммуникацией и самим товаром. Мы приводим десять случаев, когда надежды на Big Idea оказались несбыточными.

Идея/Критерий	Вариативность	Долгосрочность	Уникальность	Ценностный подход	Социальность	Связь с брэндом
Будущее «Мегафона»	+	+	-	+	+	-
«Рондо» сближает	+	+	+	+	-	+
Nuts, Мозг и Желудок	+	+	+	-	-	+
Друзья iRu	+	-	+	+	-	-
Нежность Nestle Classic	+	+	+	-	-	+
Душа «Аэрофлота»	+	-	-	-	-	-
Как ни крути Rich	+	+	+	+	-	+
Один такой Tinkoff	-	-	+	+	+	-
Кто идет за «Клинским»	+	+	+	+	-	+
«Шок» по-нашему	+	+	+	-	-	+

8 июля в подмосковной деревне Жуковка были названы победители премии «Медиа-Менеджер России – 2004»

В этом году премия прошла при содействии Министерства культуры и массовых коммуникаций и Совета Федерации РФ и при поддержке общественных организаций отрасли. Организатором премии, которая проводилась уже в четвертый раз, является специализированный журнал о медиа-бизнесе «Новости СМИ».

Церемония вручения наград собрала невероятно большое число лучших представителей медиа-индустрии. В арт-галерее «Дача», где проводилось награждение победителей, приехали более 300 VIP-гостей. Вели церемонию известный телеведущий Лев Новоженов и восходящая звезда экрана Маша Саффо.

Награждение проводилось по девяти категориям: «Газеты», «Журналы», «Распространение», «ТВ», «Радио», New Media, «Реклама», «Связи с общественностью» и «Медиа-автор». Последняя категория появилась только в этом году для того, чтобы отметить журналистов, пишущих о медиа-бизнесе.

Среди лауреатов – Эдуард Сагалаев (НАТ), Андрей Васильев, Валентина Любимова (ИД «Коммерсантъ»), Елена Мясникова (ИД «Индиепендент Медиа»), Антон Златопольский (телеканал «Россия»), Роман Петренко (телеканал «ТНТ»), Наталья Синдеева (радиостанция «Серебряный Дождь»), Игорь Матюшенко (компания «Видео Интернейшнл Тренд»), Андрей Гнатюк (ОДО «Группа ИМА»), Александр Вихров (ФК «УРАЛСИБ») и другие. Статуэтку чайки – символ премии – получили 19 представителей медиа-индустрии.

Однако основная интрига развернулась вокруг Гран-при. Главный приз премии «Медиа-Менеджер России – 2004» получил генеральный директор компании Story First Communications, генеральный директор телеканала «СТС» Александр Роднянский. Награду ему вручали председатель Совета директоров медиа-холдинга «Газпром-Медиа», председатель Попечительского совета премии Александр Дыбаль, декан факультета журналистики МГУ им. М.В. Ломоносова Ясен Засурский и председатель Оргкомитета премии, издатель журнала «Новости СМИ» Джемир Дегтяренко.

В церемонии также приняли участие такие известные персоны медиа-бизнеса, как вице-президент Всемирной газетной ассоциации (WAN), заместитель генерального директора холдинга «Проф-Медиа» Евгений Абов, президент «Корпорации «Федоров» Сергей Федоров, генеральный директор ИД «Бурда» Арнд-Фолькер Листевник, генеральный директор НАТ Андрей Сафонов, телеведущая канала «НТВ» Елена Ханга, президент Вещательной Корпорации «Проф-Медиа» Александр Варин, исполнительный директор ГИПП Юлия Казакова, вице-президент Альфа-Банка Александр Гафин, председатель Совета директоров «Никколо М» Игорь Минтусов, президент АКАР Владимир Евстафьев, генеральный директор РГ «Витрина А» Владимир Куликов, генеральный директор Агентства «Роспечать» Светлана Соколова, генеральный директор «Российской газеты» Александр Горбенко, управляющий директор Концерна «СММ» Сергей Ключенков и др.



Владимир Евстафьев (АКАР)



Антон Златопольский (телеканал «Россия»)



Наталья Синдеева («Серебряный Дождь»)

Главный редактор журнала «Новости СМИ», председатель Оргкомитета и Ююри премии Джемир Дегтяренко отметил, что в этом году больше половины заявок на конкурс было прислано из регионов: «Экономические показатели региональных СМИ, указанные в анкетах, говорят о том, что медиа стали настоящим бизнесом не только в столице. У медиа-бизнеса вообще огромный потенциал, вполне вероятно, что вскоре топ-менеджеры СМИ войдут в список русского Forbes».

Джемир Дегтяренко: «Экономические показатели региональных СМИ, указанные в анкетах, говорят о том, что медиа стали настоящим бизнесом не только в столице. У медиа-бизнеса вообще огромный потенциал, вполне вероятно, что вскоре топ-менеджеры СМИ войдут в список русского Forbes».

Премия позволила медиа-менеджерам сравнить взгляды на развитие индустрии, на работу друг друга. И это – качественное сравнение, результатом которого становится признание

ние коллег по бизнесу. Значение премии растет вместе с усилением роли медиа в российском обществе. Общественность, по словам г-на Дегтяренко, хочет и должна знать людей, от которых напрямую зависит полнота и качество получаемой ею информации. У медиа-отрасли должен быть имидж, обеспечивающий доверие общества к СМИ. Строительством такого имиджа и занимаются организаторы премии и видят в этом главную ценность своей работы.



Джемир Дегтяренко («Новости СМИ») и братья Гнатюки – Андрей («Группа ИМА») и Дмитрий (ЦПК «ПРОПАГАНДА»)



Андрей Сулейков («Московский союз печати»)



Сергей Куприянов и Екатерина Колода (ОАО «Газпром»)

Открытие зеленых

НОВЫЕ БРЭНДЫ НА РЫНКЕ ЛИЦЕНЗИОННОГО ПИВА АКТИВНО ТЕСНЯТ ПЯТЕРКУ ПРЕЖНИХ ЛИДЕРОВ, ДОЛИ КОТОРЫХ НЕУДЕРЖИМО ПАДАЮТ. В КАЧЕСТВЕ ОТВЕТНОГО УДАРА ЗАВОД «ВЕНА» ВЫВЕЛ НА РОССИЙСКИЙ РЫНОК МОЛОДЕЖНУЮ МАРКУ ЛИЦЕНЗИОННОГО БРЭНДА TUBORG GREEN И СДЕЛАЛ РЕКЛАМНУЮ КАМПАНИЮ, ПРОДВИГАЮЩУЮ ФУНКЦИОНАЛЬНЫЕ ПРЕИМУЩЕСТВА УПАКОВКИ, А НЕ САМОГО ПРОДУКТА. АКЦЕНТ — НА ПРОБКЕ, КОТОРАЯ НЕ ТРЕБУЕТ ОТКРЫВАЛКИ. ЧТОБЫ УДОВЛЕТВРИТЬ СТРЕМИТЕЛЬНО ВОЗРОСШИЙ СПРОС, «ВЕНЕ» ПРИХОДИТСЯ ДОСТАВЛЯТЬ УДИВИТЕЛЬНЫЕ КРЫШКИ ИЗ ЯПОНИИ САМОЛЕТАМИ. **Текст: Максим Котин**

За прошлый год рынок лицензионного пива вырос в России на 102%. Продажи марки Tuborg — всего на 26%. К началу нового летнего сезона доля брэнда в сегменте упала с 10,6% до 7,5%, марка скатилась с четвертого места на шестое. Надо было что-то делать. Сделали открывашки. «Я люблю простые решения, — признается **Дмитрий Ширшов**, директор по маркетингу пивоваренного завода „Вена“. — Простые решения рождают сильные чувства».

Заказчику вторит креативный директор рекламного агентства DDB Russia **Кирилл**

Смирнов: «Выделиться можно только простым и понятным сообщением. Что мы видим сейчас в пивной рекламе? Двадцать секунд наливания, клочок какой-то истории, пифосный и мутный слоган в финале „Покупайте наше пиво — оно жидкое“. Разобраться в марках просто нереально. Неудивительно, что эти ребята — Желтый с Бордовым — как доской по рынку ударили. И теперь там все очень переживают».

Есть от чего переживать. Уже сейчас уровень продаж Tuborg Green в полтора раза превысил продажи Tuborg

Gold. С помощью инновационной пробки и рекламной кампании с героями-открывашками всего за несколько месяцев зеленая марка добилась того, за что золотая воевала четыре года.

Мучительная нелояльность

Доля Tuborg Gold снижалась не из-за ошибок маркетингового отдела (во всяком случае, не только из-за них). Брэнд терял рынок вместе с другими лидерами рынка лицензионного пива (Holsten, Efes Pilsner, Lowenbrau) — объемы их продаж сохранялись, а доли уменьшались. Сегмент рос за счет новых брэндов, таких как Carlsberg, Beck's, Heineken, Warsteiner, Velkoropovicky Kozel и др. На некоторых рынках падения были просто катастрофические. Так, до недавнего времени рынок Санкт-Петербурга делили две марки — Tuborg и Holsten. У обеих было по 40%. Сейчас они проиграли половину своих долей.

Корень зла — в непостоянности чувств потребителей. В репертуаре европейца три с половиной марки, простого россиянина — пять, а «лицензионного» россиянина — семь. Наш любитель пива только осваивает лицензионный сегмент, поэтому не испытывает ни малейшей привязанности к брэндам. «Лояльность — мучительный процесс, — формулирует Кирилл Смирнов. — На ее создание нужны годы».

Большинство нынешних лидеров пришли в Россию на рубеже тысячелетия. Прошло всего четыре года, и нет ничего удивительного в том, что ло-

яльности они не нажили. Зато нажили другое — на нашем путающем динамичном рынке лидеры уже успели заработать консервативный имидж. И потребителю уже хочется новенького. Чтобы выйти из пике, любому лидеру надо предложить что-то освежающее.

В теории существует бесконечное количество вариантов позиционирования любого продукта. На практике позиционирование в пивном сегменте напоминает поиск золотых рудников в Московской области. Жизнь одинакова, как ни крути. Всюду дружные мужские компании и посиделки с пивом перед мангалом или у телевизора. Альтернативные варианты обычно не делают прорыв, а вызывают недоумение. На рынке премиального пива и того хуже — никто (разве что Tinkoff) так и не смог построить уникальный эмоциональный брэнд. Исследования показывают, что потребители могут лишь узнать марку и подтвердить ее качество, но об эмоциональных посланиях не имеют никакого представления.

Глобальная маркетинговая стратегия редко приносит спасение. Во всем мире Tuborg — это «жизнь в своем стиле». Подразумевается, что потребитель умеет получать от жизни удовольствие, идет своим путем и не следует при этом моде. Такое позиционирование уже само стало столь модным, что с успехом может быть приложено чуть ли не к каждому премиальному пивному брэнду.

Если создать принципиально новое эмоциональное предложение сложно, реше-



**«Что мы видим сейчас в пивной рекламе?
Двадцать секунд наливания, клочок какой-то
истории, пафосный и мутный слоган в finale
„Покупайте наше пиво — оно жидкое“»**

нием проблемы может стать дифференцирование по признаку, даже не имеющему отношения к самому товару. У Tuborg Green было только одно ключевое отличие. Уникальная крышка, которую можно просто срывать с бутылки без помощи открывашки. Эта пробка стала ключевым элементом стратегии по спасению брэнда Tuborg.

Твердая гибкость

Высокотехнологичную крышку делают в Японии, а японцы в свою очередь купили патент на нее у изобретателя из Швеции. Высота технологий проявляется в их простоте — по сути изобретение представляет из себя обычную крышку, только с кольцом, дернув которое можно вскрыть бутылку. В Европе такой крышки нет ни у одного массового брэнда. У Grolsh есть пробка swing-top — с ее помощью можно не только открыть бутылку, но и снова ее закрыть. Такой пробкой обладают некоторые редкие европейские брэнды. У Miller и Tinkoff крышки отвинчиваются. Это только на руку Tuborg — усиливает премиальный имидж брэнда, поскольку марки со специальными крышками крепко ассоциируются с дорогими сортами пива.

Чудо-пробка может ставиться на два основных сорта Tuborg — и на зеленый, и на золотой. А может и не ставиться — все зависит от специфики рынка. Российский Tuborg Gold в инновационной пробке совершенно не нуждался. В России, как и во всем мире, Gold позиционируется как пиво для молодых мужчин от 25 до 32 (Green — молодежь от 18 до 25). Потребители «золотого» предпочитают проверенные средства.

«Да зачем мне эта пробка? — удивился на фокус-группе делегат от целевой аудитории. — Я всегда с собой ношу открывалку». И чтобы подтвердить заявление, деле-



Зеленый Tuborg должен вернуть брэнду утраченную свежесть

гат открывалку эту продемонстрировал. Даже тот, кто открывалку не носит, все же рассматривает процесс вскрытия бутылки как ритуал и будет скорее огорчен, чем обрадован, если его этого ритуала лишат. «А вот молодежи нужны простые, быстрые и в то же время прикольные вещи», — замечает Дмитрий Ширшов.

Дмитрий Ширшов пришел на завод в начале 2003 года вместе с новой управленческой командой. Быстрота и гибкость — вот ценности, которые исповедовала и до сих пор исповедует эта команда. Первое его решение было и быстрым, и очень гибким. Ширшов начал с того, что быстро остановил российский запуск Tuborg Green, который уже запланировали на сезон 2003 года. Нужно быть твердым в своей маркетинговой гибкости — во всем мире кампания по продвижению «зеленого» Tuborg в то время как раз набирала обороты.

Исторически Tuborg Green возник первым — на пятнадцать лет раньше золотой мар-

ки, в 1880 году. Но глобальные брэнды на пивном рынке начали строить лишь в последнее десятилетие, и компания Carlsberg, которая владеет маркой Tuborg, сначала сделала ставку только на «золото». Потом, правда, передумала и стала активно продвигать по миру и зеленую бутылку, нацеленную на молодежь. Расчет на зеленое для «зеленых» законен — молодая аудитория перспективна, в мире растет популярность освежающего легкого пива, да и вообще, два брэнда лучше, чем один.

«Но в России в тот момент в сегменте лицензионного пива было очень много лончей, которые активно поддерживались рекламой, — объясняет директор по маркетингу „Вены“. — Наша марка просто потерялась бы. Мы решили не торопиться, дождаться завершения глобального рестайлинга Tuborg и поглубже покопаться в позиционировании и рекламной стратегии».

Открытие сезона

Копание в позиционировании привело к тому, что спустя почти полтора года на улицах Петербурга появились живые

открывашки. Они ходили парами — одна желтая, другая бордовая. Желтая открывашка годится только для бутылок, а бордовая могла бы открывать консервные банки. Но она вместе с коллегой ходит по улицам Северной столицы. Открывашки носят плашкетки: «Tuborg Green. Go home!», «Работу открывашкам!», «Stop Tuborg», «Мы хотим открывать». Такие же акции протеста были организованы на улицах Екатеринбурга и Ростова-на-Дону. Открывашки, оставшиеся без работы, стали ключевой идеей запуска Tuborg Green в России.

На пивном рынке это далеко не первый случай, когда маркетологи, изможденные поиском свежих идей, обращают внимание на элементы, не имеющие прямого отношения к продукту. Несколько лет назад «Патра» продвигалась как пиво с пробкой. «Афанасий» рекламировал свой термознак, позволяющий определить степень охлаждения пива (хотя любой здравомыслящий человек способен сделать это на ощущение). Подобные способы решения проблемы поиска позиционирующей идеи сложно

Копание в позиционировании привело к тому, что спустя почти полтора года на улицах Петербурга появились живые открывашки



назвать выдающимися. Пожалуй, на пивном рынке только Tinkoff явил российскому миру логичный пример продвижения «внепродуктовой функциональности», когда делал акцент на упаковке из шести бутылок. Но это никогда не было ключевым элементом стратегии бренда.

«У нас было несколько вариантов, которые обыгрывали уникальную пробку „зеленого“, — говорит Кирилл Смирнов. — Но скоро стало понятно, что эта находка с героями-открывашками — самая удачная. Ее легко развивать, с ней интересно играть. Попробуй придумай смешную историю про молодежь, которая в клубе пьет пиво. Вряд ли получится что-нибудь стоящее. Другое дело — написать смешную историю про открывашки, которые остались без работы. Сразу возникает миллион решений в любом виде рекламы. Эта находка накрывает все, что нам нужно, — прикол, веселье, клубную жизнь».

Tuborg Green стали производить на «Вене» в марте, а уже в апреле началась рекламная



кампания под слоганом «Хочешь веселья — дергай кольцо». На центральных каналах появился ролик про открывашки, которые идут на вечеринку, но с ужасом обнаруживают, что в клубе все пьют Tuborg Green и вход открывашкам запрещен. Ролик набрал больше 1500 GRP (размещение на ТВ составило 70% всего маркетингового бюджета). Костюмированные герои вышли протестовать против Tuborg не только на городские улицы, но и на фестиваль «Максидром», генеральным спонсором которого стал Tuborg Green. На фестивале среди покупателей пива разыгрывалась поездка на крупнейший европейский рок-фестиваль Roskilde в Дании, который спонсирует глобальный Tuborg.

Кроме того, было придумано еще несколько рекламных ходов, они шли под тем же слоганом и также обыгрывали уникальное торговое предложение Tuborg Green, но в них герои-открывашки не участвовали. Наружную рекламу разместили в крупных городах, где сильны дистрибутор-



ские позиции «Вены» (Москва, Санкт-Петербург, Екатеринбург, Ростов-на-Дону, Нижний Новгород, Челябинск, Красноярск). В двух столицах реклама пошла даже в метро, вопреки расхожему мнению о том, что премиальные марки в метро рекламировать нельзя. По мнению Дмитрия Ширшова, премиальным брендам делать это можно и даже нужно — если выбирать и в метро эксклюзивные носители.

Кроме того, на городских улицах неподалеку от вузов организовали конкурсы, победители которых получали возможность попасть на «Максидром» или на местную вечеринку Tuborg в городском клубе. Одним из видов соревнований был конкурс на дальность прыжка железной лягушки, сделанной из чудо-пробки.

«Лягуха — наше российское изобретение, — рассказывает Дмитрий Ширшов. — Причем сделали мы его совершенно случайно. Когда „Вена“ запускает новый товар, каждому сотруднику выдается ящик новой продукции. Один



сотрудник из отдела охраны труда распил Tuborg Green в компании. И они, вспомнив школьные годы, в которые многие делали лягушек из бумаги, смастерили похожий прыгающий девайс из нашей пробки. Закончилось все тем, что друзья развернули на полу ruletку и стали соревноваться, чья лягушка дальше прыгнет. Рекорд был 1 метр 46 сантиметров. Мы решили, что это неплохая идея для вирусного маркетинга».

О прыгающем девайсе рассказали с помощью FlyCards, разместив на открытках инструкцию по сборке лягушки. И теперь авторы идеи радуются, видя в барах играющих людей, — «девайс» уже становится народным.

Пробка на дороге

— Самое худшее, что можно сделать с новым продуктом, — ярко его запустить и тут же создать дефицит в магазинах, — говорит Кирилл Смирнов. — Это никогда не прощается.

— К сожалению, у нас именно так и получилось, — то ли шутит, то ли сетует Дмитрий

**ПО ВОПРОСАМ
РАЗМЕЩЕНИЯ РЕКЛАМЫ
В РУБРИКЕ CLASSIFIED**
обращайтесь
к Наталье Хохловой по тел.:
(095) 799 0592, 771 6184

ЮРИДИЧЕСКИЕ УСЛУГИ

Арбитраж 959-81-67

Возврат НДС 959-81-67

ДЕЛОВОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

www.shop2b.ru

КОНСАЛТИНГОВЫЕ УСЛУГИ

Аудит 980-80-35

Аудит 974-19-69

ФИНАНСОВЫЕ УСЛУГИ

Бизнес-планы, привлечение средств 783 58 14 www.uca.ru

www.smartmoney.ru

www.finaktiv.ru

УСЛУГИ

Наружная реклама 720-2812

Красноярск, Иркутск. Рекрутинг.

Размеч. рекламы. Маркет. Исслед. «Артэкс» www.arteksm.irk.ru
(3912)562829 (3952)425234



Чудо-пробка стала не только ключевым фактором успеха, но и главной проблемой. Японский завод не мог оперативно увеличивать поставки этого инновационного продукта

Ширшов. И спешит поясниТЬ: — Конечно, дефицита как такового нет, но все-таки торговле немножко не хватает «зеленого». Мы, честно говоря, не ожидали такого успеха, хотя штаб-квартира считала наши прогнозы чрезмерно оптимистичными и долго не соглашалась утверждать наши планы.

Чудо-пробка, которая и была ключевым фактором успеха, стала одновременно и главной проблемой. Японский завод не мог оперативно увеличивать поставки этого инновационного продукта, да и доставка партий занимала много времени. Несколько раз «Вене» приходилось доставлять пробки самолетом, чтобы не останавливать производство.

При этом продажи «старого» — «золотого» — Tuborg не упали, чего очень опасались на «Вене». На заводе считают, что здесь сыграла роль правильная работа с дистрибуцией. Главная цель была в том, чтобы убедить розницу не поменять золотую бутылку на зеленую, а выделить для Tuborg больше места на полке. В ход пошел весь арсенал средств внушения — от программ лояльности и конкурсов до корпоративной газеты и презентаций. Команда «Вены» искренне горела идеей нового Tuborg Green и пыталась зажечь партнеров.

«У нас есть Gold, и он успешен», — говорил на одной из презентаций бранд-менеджер

Tuborg Михаил Иванов. — Теперь у нас появляется Green. Важно не забывать, что они должны быть вместе». Тут он достал две спички и зажег их: «Вместе они горят ярче».

Зеленый огонь Tuborg только разгорается. Уже снято продолжение приключений несчастных открывашек, которое дожидается выхода в эфир. В сентябре безработных героев выпустят на улицы Москвы. Естественно, есть еще идеи, о которых авторы кампании «зеленого» пока не говорят. Придуманные персонажи имеют отличный шанс стать таким же символом Tuborg Green, каким стали две шоколадки для M&M's — во всяком случае,

на ближайшие годы. «Причем наши герои, в отличие от персонажей M&M's, непосредственно связаны с УТП продукта», — замечает Кирилл Смирнов.

Но как долго сможет Tuborg жить с этим УТП?

— Конечно, это функциональное преимущество недолгосрочно. Конкуренты ведь тоже могут поставить себе такие пробки. С другой стороны, все-таки мы первые застолбили эту территорию, что очень важно, — считает Дмитрий Ширшов. — Когда я вижу на улицах людей, которые уже пьют «зеленый», я понимаю, что корешки пошли. Вопрос в том, превратятся ли они в мощные корни. **СФ**

Pro&Contra

Константин МАКСИМОВ, креативный директор TBWA/DVA:

Позиционирование: 8 БАЛЛОВ

Я долго жил в Дании и помню появление этой пробки. Она рекламировалась очень широко, и это вызвало огромный интерес и массу разговоров во всех клубах и боязях (так в Дании называют местные забегаловки). Решение предложить рынку новый интересный вариант продукта совершенно своевременное и стратегически правильное.

Креативная стратегия: 5 БАЛЛОВ

Оживление открывашек — резонно и предсказуемо. «Открывашки больше не нужны! Работу открывашкам! Но новые пробки в городе!» — прямо и понятно. Я не сомневаюсь, что эта идея будет воспринята аудиторией. Тем не менее хвалить ее за творческую оригинальность или хотя бы за хорошее визуальное решение я бы воздержался. Если говорить о ролике, то дискотека изображена хрестоматийно с нехарактерным ударением на «а») наполнением потенциально-целевой аудитории. Пассивная музыка, неинтересное место, бесформенный антураж. Режиссеру, несомненно, есть над чем работать. Хождение пробок по улицам городов кажется совершенно оправданным. А вот ссылка на появление тренда на пробки-лягушки я считаю явно

преждевременной. Игру в футбол пакетом из «Макдональдса» я уже видел, а лягушек Tuborg — ни разу.

Медиастратегия: 5 БАЛЛОВ

Медийное решение очень среднее. Появление бродящих «бездработных» на городских улицах совершенно предсказуемо. Использован «джентльменский» медианабор. Не хватает чего-то необычного.

Итоговая оценка: 6,0

Михаил ПИМЕНОВ, руководитель группы по работе с клиентами Ark Thompson:

Позиционирование: 5 БАЛЛОВ

Мне кажется, что команда создателей кампании шла не от позиционирования к креативной стратегии, а, наоборот, от креатива к позиционированию. Акцент сделан на «незанятой» инновации, которая была представлена как уникальная характеристика. К слову, продукт не уникален для Восточной Европы — на Украине есть «Славутич ICE» с крышкой-кольцом, правда это локальный бренд. Путь от креатива к позиционированию привел к тому, что у Tuborg Green четкого позиционирования так и не получилось. Рекламная кампания концентрируется на уникальности атрибута продукта — крышки с коль-

цом. Слоган же заключает: дернув кольцо, потребитель получит море веселья. Креатив показывает, что открывашки нам, молодым, веселым, больше не нужны. В итоге марка не предлагает потребителю конкретного преимущества. Непонятно, что он получает, купив именно это пиво.

Креативная стратегия: 7 БАЛЛОВ

Вся кампания базируется на обыгрывании новости продукта — крышки с кольцом. Обыгрывать уникальность («нам больше не нужны открывашки») можно до тех пор, пока это будет актуально. После того как все ознакомлены с атрибутом продукта, нужно будет двигаться дальше по «лестнице преимуществ».

Медиастратегия: 7 БАЛЛОВ

Для запуска нового продукта телевидение — основной медианоситель. Интересен нестандартный подход по «оживлению» открывашек и проведению акций на улицах города, спонсорство молодежных акций.

Итоговая оценка: 6,3

Илья ОЛЕНЕВ, креативный директор агентства «Родная речь»:

Позиционирование: 10 БАЛЛОВ

Все сделано совершенно правильно. Tuborg продвигает новую удобную

упаковку, что хорошо для этого бренда, потому как у него уже давно не было новостей. А такая фишка на российском рынке уникальна. На Украине она есть, а в России нет.

Креативная стратегия: 8 БАЛЛОВ

Использование людей в костюмах предметов — далеко не новый прием. В мировой рекламе подобных решений десятки, если не сотни. Сразу вспоминаются орехи «Сникерса» или сперматозоиды Durex. Наверное, можно было бы придумать что-нибудь пооригинальнее. Хотя продакшн сделан очень грамотно, идея донесена ясно.

Медиастратегия: 10 БАЛЛОВ

Медиастратегия в пивной категории — сложный вопрос. Десятки брендов толкуются на одной территории. Приходится активно работать локтями, чтобы тебя хотя бы увидели. Tuborg в этом смысле может позволить себе меньшие затраты, потому что у него есть реальная продуктовая новость. Она хорошо запоминается и быстро распространяется. Им действительно есть что сказать. Для рекламистов это всегда очень хорошо.

Итоговая оценка: 9,3

Общая оценка: 7,2 балла (из 10 возможных)

Размороженный рынок

РЫНОК ПЕЛЬМЕНЕЙ УЖЕ ДАВНО НЕ РАСТЕТ. ВЕДУЩИЕ ИГРОКИ ПОДЕЛИЛИ ДВА САМЫХ ЛАКОМЫХ КУСКА — МОСКОВСКИЙ И ПЕТЕРБУРГСКИЙ. ТЕПЕРЬ ЕДИНСТВЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ДЛЯ РАЗВИТИЯ — ОСВОЕНИЕ ПРОВИНЦИИ. ПЕРЕД ЛИДЕРАМИ СТОИТ НЕЛЕГКАЯ ЗАДАЧА ПОСТРОЕНИЯ НАЦИОНАЛЬНЫХ БРЭНДОВ. ПОКА КОМПАНИИ РАЗДУМЫВАЮТ, КАКАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ ОБЕСПЕЧИТ ИМ УСПЕХ В ГЛУБИНКЕ, ИЗ ПРОВИНЦИИ В СТОЛИЦЫ ИДЕТ ОБРАТНОЕ ДВИЖЕНИЕ — АМБИЦИОЗНЫЕ РЕГИОНАЛЬНЫЕ КОМПАНИИ НАМЕРЕНЫ СОСТАВИТЬ ЛИДЕРАМ СЕРЬЕЗНУЮ КОНКУРЕНЦИЮ. **Текст: Максим Котин**

Тупик Тинькова

Свой завод на «Дарье» называют местной Америкой. Строить в Пушкине, бывшем Царском селе, пригороде Петербурга, Америку — это смешило. Здесь гуляли русские императоры. Здесь Александровский дворец, Кваренги и пушкинский Лицей. И здесь же новая достопримечательность — переулок Тинькова, названный в честь бывшего владельца «Дарьи». Местные жители называют его «тиньковским тупиком». Очевидно, за «американский» вклад в экономику местности.

Фасад предприятия выкрашен в фирменный зеленый цвет. На производство не пус-

кают без ознакомления с инструкцией. В украшенияхходить нельзя, исключение сделано только для обручальных колец — в свое время персонал отстоял право не снимать их (все равно работают в перчатках). На линию непускают без халата и смешной одноразовой шапочки. В Америке я не был, но, посмотрев на свое отражение в зеркале, почему-то сразу поверил, что сравнение не такое уж и смелое.

Пройдя по коридорам, выходим на производство и видим пустые помещения.

— Здесь у нас пространство для расширения, — говорит главный технолог «Дарьи»

Светлана Шубаева. — Можно в три раза больше линий поставить. А за стеной еще неосвоенная площадь. Там даже пола нет. Мы еще много можем построить.

Но строить пока незачем. Потребление пельменей не растет. Самые лакомые рынки — московский и петербургский — уже поделены между ведущими игроками. Увеличивать долю можно только затратными боевыми действиями. Единственная возможность для пельменных королей — идти в крестовый поход на регионы. Но налаживать дистрибуцию замороженных продуктов дорого, а строить по-настоящему национальные брэнды непросто. К тому же в провинции плечом к плечу стоят местные производители.

Но другого пути все равно нет. «В стране рано или поздно останется пять производителей, у которых будет 80% рынка», — уверен **Илья Гамов**, директор по маркетингу «Дарьи».

Самолепные лидеры

В истории развития пельменного рынка было два больших скачка. Советские пельмени выпускали в бумажной упаковке. Нелегко отделить замороженную бумагу от замороженного теста. Незабываемый вкус теста, мяса и целялюлозы до сих пор помнят многие. На петербургской компании «Талосто» первыми догадались предложить потребителю полизиленовую упаковку вместо бумажной. Так в 1992 году родилась широко известная сейчас марка «Богатырские». Это был первый

скакок. Инновация надолго сделала «Талосто» лидером рынка.

Но следующую инновацию предложили другие компании. Вместо пельменей традиционной формы (их называют «классическими» или «косынкой») появился продукт новый, более замысловатой формы. Обывателю могло показаться, что новые пельмени — самолепные, ручной работы. Иллюзия позволила поднять цену и вывести на рынок премиальные марки. Это был второй скакок.

На рубеже столетий подобные пельмени появляются у компаний «Дарья», «Равиоли» («Равиолло»), «Талосто» («Сам Самыч») и других, они заполняют высший ценовой сегмент. Агрессивная реклама «Дарьи», которая за короткий срок сделала новую компанию одним из ведущих игроков, так прямо и говорила: «Пельмени самолепные, во всем великолепные». Хотя, конечно, никто вручную эти пельмени не лепил. А любой технолог уже тогда сказал бы вам, что единственное великолепие самолепности — великолепие антисанитарии.

Последние годы идут под знаком строительства среднепремиального сегмента. До нового скакча дело еще не дошло, но все к тому идет. Премиальные пельмени вдвое дороже «обычных» марок, и для многих эта разница фатальна. Производители выяснили, что есть круг потребителей, которые из-за дороговизны премиальных марок вовсе отказываются от категории, не желая покупать дешевые продукты,

«В стране рано или поздно останется пять производителей, у которых будет 80% рынка»



потому что сомневаются в их качестве.

Благодаря «Талосто» и «Дарье» пельменной столицей России стал Петербург, в котором сейчас работают два из трех главных пельменных предприятий страны. Петербург получил еще один звучный титул — помимо звания культурной, криминальной, а также санитарной столицы. Третий ведущий игрок рынка — московская компания «Эсна ТМ» (марка «Русский хит»).

Но лидеры рынка — скорее лидеры информационные, а не реальные. Долгое время на титул национального игрока мог легко претендовать тот, кто продавался хотя бы в двух регионах — московском и петербургском (вместе они составляют половину всего пельменного рынка). Чем дальше на восток, тем сильнее местный производитель. Даже в европейской части далеко не во всех регионах «национальные» марки сумели занять достойные позиции. Например, в Самаре крупные столичные игроки практически не участвуют в продажах, а кассу делают местные производители. За Уралом и вовсе свои лидеры.

Имиджу «национальных» марок невольно подыгрывают исследовательские компании, осведомленность которых обратно пропорциональна удаленности региона от Москвы.

Крем-брюле, варенка, шоколад

Любимый термин Елены Фризе, начальника департамента маркетинга «Талосто», — КФУ. Эта аббревиатура расшифровывается как «ключевой фактор успеха». Елена Александровна очень удивляется, встречая людей, которые не знают такого термина. КФУ «Талосто» 12 лет назад стала инновационная ПЭТ-упаковка, заменившая советскую бумажную. КФУ «Талос-

то» сегодня — узнаваемость марок.

«Сам Самыч» и «Богатырские» входят в пятерку ведущих российских пельменных брендов. Но в последние три года премиальный «Сам Самыч» демонстрирует неуклонный рост; по данным «Конкан», доля его потребителей увеличилась с 4% до 13,9%. А низкоценовые «Богатырские» — неуклонное падение (с 23,6% до 14,9%). Конкуренты предрекают хоть и нескорую, но неминуемую гибель былинной марки. Она почти не поддерживается рекламой, качество продукта вполне соответствует невысокой цене, а популярность такого соотношения с каждым годом все падает. КФУ «Богатырских» остался в далеком прошлом.

Наверное, после гибели этой марки (если таковая случится) на «Талосто» не будет долгих поминок — уже сейчас 60% доходов компании от замороженных продуктов дает «Сам Самыч». И набирает обороты единственный «амбивалентный» бренд завода — «Мастерица». С 1998 года под этой маркой выпускают мороженые блинчики средней цены. И выпускают успешно — по данным «Бизнес-Аналитики», в первом квартале этого года марка обогнала прежнего лидера блинного сегмента «Морозко» и заняла первое место.

В прошлом году на «Талосто» задумали вывести на пельменный рынок среднеченовую марку. Эксперты считают, что можно было обойтись гораздо меньшей кровью — просто подняв несколько лет назад цену и качество хорошо известных «Богатырских». Но завод пошел другим путем. Поскольку потребители и блинчиков, и пельменей, как правило, одни и те же люди («пересеченная аудитория»), решено было воспользоваться известностью «Мастерицы» и выпускать пельмени под этим же названием.

Пельменные вехи

1992 Появление полимерной упаковки, заменившей бумажную. Создание первых брендов («Богатырские» от «Талосто»)

2000 Ценовая сегментация рынка. Формирование премиального сегмента «самолентных» пельменей («Дарья», «Сам Самыч», «Равиолло» и др.), начало формирования среднего сегмента («Русский хит»)

2003 Активное создание марок среднеченового сегмента и освоение других сегментов заморозки (блинно-пельменный бренд «Мастерица» от «Талосто», котлеты «Гранд-Шеф» от «Дарии» и др.)

Пельменные тенденции

1 Насыщенность столичных рынков. Для развития необходимо либо вести конкурентные войны, либо захватывать национальный рынок

2 Неизменность количества потребителей на занятых рынках. Растут только высокоченовые сегменты — за счет перераспределения потребителей

3 С развитием рынка ценовая сегментация исчезнет, поскольку производители недорогих товаров повысят качество и оправдывать премиальную наценку станет сложно



Пельменный маркетинг

«ТАЛОСТО» Главная стратегия: создавать независимые марки в каждой категории заморозки в каждом ценовом сегменте

Нюансы: снижение внимания к низкому ценовому сегменту. Отступление от стратегии — создание блинно-пельменного бренда средней цены «Мастерица»

Рекламная политика: реклама собственной разработки, простота, формирование узнаваемости

«ДАРЬЯ» Главная стратегия: создавать сильные марки по всем категориям заморозки в среднеченовом сегменте как наиболее перспективном в будущем

Нюансы: использование силы премиального бренда «Дарья» как мастер-бренда для продвижения марок среднеченовой категории

Рекламная политика: работа с сетевым агентством для ребрандинга «Дарии» из продуктовой марки в марку производителя

«МИРИТАЛЬ» Главная стратегия: захват рынка путем создания сильной торговой марки в низком ценовом сегменте при сохранении высокого качества продукта

Нюансы: первоначальная ставка на освоение региональных рынков

Рекламная политика: работа с сетевым агентством, наибольшая рекламная активность в категории



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Производители уже засыпали пельменями столичные рынки, поэтому скоро им придется завоевывать регионы

Пока заметных успехов у пельменной части марки не заметно, но на заводе настроены серьезно. Новый двуликий образ в этом году поддержан национальной рекламной кампанией. Впрочем, реклама «Мастерицы» незамысловата. Как и большинство производителей пельменей, управленицы «Талосто» разрабатывают рекламные стратегии самостоятельно и считают, что главное в их бизнесе — соотношение цены и качества, а реклама должна просто провоцировать пробную покупку.

— «Мастерицу» оценивать с точки зрения брэндинга не совсем правильно, — говорит Елена Фризе. — Реклама всего лишь формирует узнаваемость. Мы хотели, чтобы люди запомнили «Мастерицу» на уровне «Дважды два — четыре, это всем известно в целом

мире». Поэтому в рекламе марки четкая картинка и простой стишок. И это работает. Уже после второго контакта потребители узнают эту марку.

Развитие «Мастерицы» — одно из ключевых звеньев маркетинговой стратегии «Талосто». Наверное, у марки действительно есть перспективы — для освоения региональных рынков «Сам Са-мыч» все-таки еще слишком дорог, а «Богатырские» уже слишком дешевые. Впрочем, освоение национального рынка для «Талосто» — не идея-фикс, а рутинная работа. Проблему здесь «осознают» и над ней «работают». Недавно реорганизовали отдел дистрибуции в Торговый дом. Дом поделил страну на четыре региона, закрепился в каждом и теперь работает «вглубь».

— А почему вас нет, например, в Самаре?

— Потому что в таких городах, как Самара, есть местные предприятия, которые наладили собственную дистрибу-

цию. Через них национальные компании лечь не могут.

— Может быть, открыть представительство и лечь самостоительно?

— Все впереди. Мы тоже развиваемся. Самара — город хороший.

Наверное, неспешность «Талосто» логична, правильна и закономерна. В помещении завода стена перед постом охраны увешана призовыми досками. Из них 5 наград за пельмени, а 8 — за мороженое. Несмотря на то, что символ завода — пельмень с руками и ногами в поварском колпаке (ох уж эта страсть отечественных производителей к каннибалской символике!), — на фасаде завода висит огромный и единственный плакат, и рекламирует он мороженое: «Найди свой „Оазис“. Крем-брюле, варенка, шоколад».

Дорога мастера

Когда-то ягодицы Дарьи, которые продемонстрировали в рекламе одноименной марки, сильно взволновали рынок. Если задуматься, создатель одного из первых премиальных пельменных брэндов Олег Тиньков начал с той же стратегии «простой узнаваемости», которую исповедуют сейчас на «Талосто». Правда, потом пошла кампания про самолепность, а закончилось все производственными роликами про технологии и отменное качество. После чего в 2002 году «Дарья» была благополучно продана. Сейчас премиальная сущность «Дарьи», на которой был построен весь бизнес, — главная проблема завода. Премиальный путь действительно оказался тупиковым. Таким же, как и путь «Богатырских» от «Талосто».

— Западный опыт говорит, что с развитием рынка заморозки ценовая сегментация исчезнет, — поясняет **Илья Гамов**, директор по маркетингу компании «Дарья». — Со време-

ненем люди разбогатеют, а производители улучшат качество продукции. Поэтому потребители перестанут покупать то, что сейчас стоит 30 рублей за килограмм и что есть просто невозможно.

А премиальная наценка будет понижаться, поскольку технологии большинства производителей сравняются и останется мало откровенно плохих продуктов. Уже сейчас оправдывать высокую премиальную цену становится все труднее. Да и не стоит пытаться это делать бесконечно.

И хотя до золотого века еще далеко, на «Дарье» уже готовятся к наступлению пельменного рая, который грозит обернуться для премиальных марок если не адом, то как минимум чистилищем. Разработана «долгосрочная стратегия» с четкой «брэнд-композицией», которая будет использовать «синергизм марок». Так выражаются на заводе. «Дарья» станет мастер-брэндом (маркой производителя), рынку предложат продукты среднеченового сегмента в каждой категории заморозки (пельмени, блины, котлеты и т. д.). Как и коллеги из «Талосто», маркетологи «Дарьи» убеждены, что надо строить отдельные брэнды в каждом отдельно взятом сегменте. Только роль мастер-брэнда на «Дарье» видится более значимой — именно она должна обеспечить новичкам преимущество перед конкурентами.

Первые шаги в этом направлении уже сделаны — год назад «Дарья» под своим мастер-брэндом продвигала марку инновационных продуктов «Легкая жизнь». Под этим названием продается заморозка для тех, кто особенно обеспокоен своим здоровьем (с повышенным содержанием витаминов или, например, с пониженным содержанием жиров). Доля в прибыли завода от столь странной продукции ничтожна, но подобным обра-



Сейчас премиальная сущность «Дарьи», на которой и был построен весь бизнес,— главная проблема завода. Путь Тинькова оказался тупиковым

зом компания создает инновационный имидж для мастер-брэнда «Дарья». Другой шаг на пути реализации новой стратегии — запуск в этом году котлет среднечесного сегмента «Гранд-шеф». Рано или поздно очередь дойдет и до пельменей.

Кроме того, осенью пойдет национальная рекламная кампания, которая представит «Дарью» как брэнд производителя. Ее подготовкой сейчас занимается агентство FCB MA. Оно выиграло первый рекламный тендер «Дарьи» еще полтора года назад, но приступить к работе ему позволили только сейчас — такое ощущение, что до конца 2003 года новый владелец завода ГК «Гланета менеджмент» не мог понять, что делать с приобретенным активом. В итоге «Дарья» вошла в холдинг «Продо Менеджмент», и кампании дали зеленый свет.

Параллельно идет медленное наступление на регионы. Компания наращивает дилерскую сеть. Продает товар в кредит, дает в лизинг спецтранспорт, покупает для регионов холодильные камеры. За прошлый год было установлено две тысячи фирменных холодильников.

— Мы очень пристально смотрим на регионы, — говорит Илья Гамов. — Но способов наладить дистрибуцию всего два. Либо строить свою, что очень дорого. Либо холить и лелеять регионального дистрибутора. И тогда он тебе показывает результат. Как в Ростове-на-Дону, где у нас 40% рынка. А в Сибирь мы зайдем с другой стороны. В холдинг, которому мы принадлежим, входит один из лидеров мясоперерабатывающей промышленности Сибири «Омский бекон». Теперь силами нашего маркетинга мы будем на его базе строить сибирские брэнды. Единственная наша проблема — дорога, — вдруг замечает Илья Гамов, крутя руль

своего автомобиля (глобальную стратегию покорения России мы обсуждали с ним по пути с завода).

Выбраться из «местной Америки» в Пушкине действительно непросто. На разбитой грузовиками грунтовке — сплошные ямы, заполненные коричневой водой.

— Тут большая промышленная зона, а нормальных путей нет. Администрация обещала сделать дорогу еще три года назад.

— Так в чем вопрос? Скиньтесь с другими промышленниками...

— Мы-то с удовольствием. Но надо провести проектные работы, утвердить их, много еще чего. Не все так просто. Пока так и живем.

Сколько дорог ведут в Самару? А сколько в Сибирь?

Первые ломки

Пока мастодонты топчутся на месте и раздумывают, как бы подмять под себя национальный рынок, новые и мало кому известные производители уже активно осваивают провинцию и даже готовятся к борьбе за столичные рынки. Один из самых амбициозных новичков — компания «Мириталь». Она продает пельмени под одноименным брэндом, который, по правде, не очень подходит для этой категории.

— А что вам не нравится в нашем названии? — поинтересовалась директор по маркетингу компании «Мириталь» Наталья Романова.

— Честно говоря, меня немножко ломает, когда обычные русские пельмени называются каким-то непонятным полуиностранным словом.

— Вас ломает, а наших покупателей совершенно не ломает. Если вы приедете, например, в Воронеж, и спросите людей в магазине, какую марку пельменей они знают, первой они назовут «Мириталь».

Компания долгое время занималась российской дистри-

буцией заморозки. В середине 1990-х годов хозяева решили пойти в производство и начали делать пельмени. Арендовали любительские цеха в Москве, потом организовали производство в подмосковном Реутове. По месту производства компания сугубо московская, но по географии сбыта — региональная. Первое время успехов у марки не было, но буквально в последние годы «Мириталь» начал быстро и активно расти — в основном за счет провинции, благо первый бизнес компании этому способствовал. Сейчас «Мириталь» имеет очень неплохие позиции в большинстве регионов европейской части России.

При этом компания не делает из дистрибуции божества — уже два года на национальном телевидении идет реклама марки. Причем компанию обслуживает сетевое рекламное агентство DDB Russia. И рекламный прессинг все увеличивается. По данным TNS, за январь-май этого года «Мириталь» набрал больше 1600 GRP. Другой наиболее активный новичок от компании «Галосто» — брэнд «Мастерица» — набрал за этот же период всего лишь около 900 GRP.

Основная идея маркетинговой стратегии «Мириталь» — захват всего национального рынка путем создания сильной торговой марки в низком ценовом сегменте при сохранении высокого качества продукта. К концу года компания хочет занять первое место по объему производства. Самое интересное, что, по данным GFK Rus, «Мириталь» уже вышел на первое место по объему производства, причем еще в прошлом году. Но в Реутове не очень верят российским исследователям. По данным «Комкона», доля потребителей марки «Мириталь» составляет 6,3%, это десятое место. Пересчет килограммов на потребителей, конечно,

снижает лидерство, но не до такой же степени.

Пока «Мириталь» отнимает аудиторию региональных производителей и уже нацеливается на войну с большими брендами. Одна из целей — выход на столичные рынки. Конкуренты не видят опасности со стороны малоизвестного производителя и не верят в успех пришельца. Илья Гамов считает, что цена этого продукта ниже уровня себестоимости качественных пельменей. Некоторые коллеги с ним согласны. «У „Миритала“ среднее качество и относительно низкая цена», — считает Елена Фризе. — Для потребителя такое соотношение, конечно, отлично, но это неправильно для компании. Они просто не смогут долго так работать. Даже если «Мириталь» сильно вырастет в один год, упадет он еще быстрее, чем падают сейчас „Богатырские“».

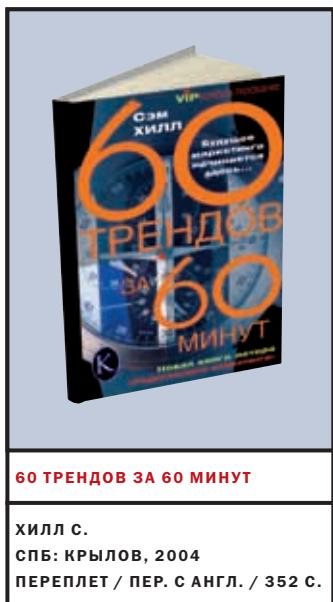
Любопытно, что стратегия «Миритала» — обратное отражение того, что пытается делать «Дарья». Думая о грядущем сращивании ценовых сегментов, петербургская компания планирует зайти на рынок «сверху», а московская — «снизу». В этом контексте планы «Миритала» кажутся уже не столь безумными. И несколько безумной выглядит беспечность сегодняшних лидеров.

Единственно правильная стратегия лидера — всегда быть настороже. Несколько лет назад, когда компания «Дарья» только делала первые шаги на петербургском пельменном рынке, местная пресса писала о новичке щедро, но снисходительно. Отвечая на амбициозные заявления Олега Тинькова, деловые издания говорили: это все, конечно, интересно, но что может какая-то «Дарья» сделать с такими гигантами рынка, как «Колпино» и «Колибри»? Где теперь компания «Дарья»? А где «Колибри»? **Ф**

В час по миллиарду



ОЗАРЕНИЕ ПРИНОСИТ ГЕНИАЛЬНУЮ ИДЕЮ, ГЕНИАЛЬНАЯ ИДЕЯ — ОШЕЛОМЛЯЮЩИЙ УСПЕХ, ЧУЖОЙ ОШЕЛОМЛЯЮЩИЙ УСПЕХ — СОЖАЛЕНИЯ, ПОЧЕМУ ЭТА ИДЕЯ ПРИШЛА В ГОЛОВУ КОМУ-ТО ДРУГОМУ. КНИГА СЭМА ХИЛЛА «60 ТРЕНДОВ ЗА 60 МИНУТ» ПРЕДЛАГАЕТ СЛОМАТЬ ЭТУ ДОСАДНУЮ ПОСЛЕДОВАТЕЛЬНОСТЬ, ВОСПОЛЬЗОВАВШИСЬ ИДЕЯМИ, КОТОРЫЕ ПОКА ЕЩЕ НЕ МАТЕРИАЛИЗОВАЛИСЬ В ВИДЕ БИЗНЕС-ПЛАНОВ, НО УЖЕ ИМЕЮТ НА ЭТО ВСЕ ОСНОВАНИЯ. **Текст: Денис Голубцов**



60 ТРЕНДОВ ЗА 60 МИНУТ

Хилл С.

СПБ: Крылов, 2004

ПЕРПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 352 с.

Если в общих чертах описать рецепт успеха в бизнесе, то получится приблизительно следующее: компания должна соответствовать тенденциям окружающего мира и при этом поддерживать максимально эффективное состояние своего бизнеса.

Обеспечению внутренней эффективности компаний посвящено бесчисленное количество книг — от «В поисках эффективного управления» до «От хорошего к великому» и далее. С анализом внешней среды тоже все в порядке — это входит в обязанности каждого маркетолога. А вот описания конкретных бизнес-стратегий будущего в бизнес-литературе встречаются редко.

Книга «60 трендов за 60 минут», написанная основателем консалтинговой компании Helios Consulting Group, автором известного многим «Радикального маркетинга» Сэмом Хиллом, — прекрасный образец анализа сценариев будущего в различных областях бизнеса.

По идеи, прогнозирование экономических трендов — задача соответствующих институтов. И в России таковые, казалось бы, имеются. Но все они, как правило, узкоспециализированы. Да и изучают в лучшем случае день сегодняшний, а еще чаще — вчерашний. На Западе же существуют организации (Yankelovitch, Cato Institute, Faith Popcorn и др.), специализирующиеся на изучении трендов в том понимании, как их преподносит Сэм Хилл. То есть в наиболее осозаемом, прикладном и поэтому интересующем ракурсе. Правда, и к ним у гуру есть претензии: «Их основное занятие отслеживание мегатрендов. Мы же ищем мини-идеи, на которых можно построить бизнес в миллиард долларов или большую карьеру». Такими идеями и набита его книга.

Автор приводит примеры трендов из нескольких областей: экономика и geopolitika, технологии, социальные, потребительские и деловые тренды, тренды на рабочих местах. Сама классификация, а также некоторые из рассмотренных трендов могут показаться для российского бизнеса неактуальными — к ним пока готова лишь экономика США. С другой стороны, такая экзотичность лишь добавляет им ценности — скоро описанные тенденции вполне могут стать актуальными и для России.

Сэм Хилл вообще склонен экономить время маркетологов. Например, кроме собственно трендов не ленится указать «факторы и факториды», подтверждающие его гипотезы, а также — следствия и возможности, которые этот тренд открывает для бизнеса. И хоть наивно было бы полагать, что в этой книге можно найти откровенно гениальные идеи, ценную информацию для себя там отыщет каждый.

Кроме того, где-то после десятого тренда наступает озарение — четкое понимание алгоритма, которым можно пользоваться для самостоятельного поиска трендов там, где это вам необходимо. Да автор и не старается скрывать это ноухау. Он старательно разъясняет, чем тренд отличается от, скажем, моды или прихоти, и кто такие трендмейстеры, и почему им удалось таковыми стать. А также искренне сочувствует тем, на чьи головы СМИ ежедневно вываливают тонны «трендовой информации», а те так и не способны ею воспользоваться. Вот тут, как признается сам автор, он и видит свою миссию: разбудить в читателе дремлющий креатив. Поэтому запаситесь ручкой и бумагой для заметок и подготовьтесь к тому, что чтение книги займет у вас значительно больше обещанных 60 минут — будущее невозможно изучать по диагонали. **СФ**

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА бестселлеры



БИТВА ЗА ПЕРСОНАЛ	
	ДЖОНСОН М.
	СПБ: ПИТЕР, 2004
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ.
	304 С.

На фоне кризиса менеджмента и управления персоналом, нехватки квалифицированного рабочего персонала автор пытается найти ответ на вопрос: как вырастить собственных специалистов и где их взять, если вырастить не получается. Эта книга сообщит вам подробнейшие новости с передовой линии войны за таланты. При этом она также расскажет, что предпринимают лучшие фирмы, чтобы обеспечить себе приток талантов, покажет вам, как удержать у себя этот талант, если он вам попадется, и спасти его от хедхантеров. Прочитав эту книгу, вы найдете в ней большое количество примеров, мыслей и наблюдений, могущих помочь вам и вашей фирме выжить в грядущих битвах.

ЛОТ № **2704-01** ЦЕНА (РУБ.) **153–180***

БИБЛИЯ ТОРГОВЛИ	
	ГИТОМЕР Д.Ж.
	СПБ: ПИТЕР, 2004
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ.
	368 С.

«Библия торговли» Джонни Гитомера, обучающая искусству продавать, помогла сотням тысяч людей продвинуться в этом нелегком деле. Множество методов и технологий, изложенных здесь, представляют собой идеальное пособие для обучения ремеслу торговли и проведения мозговых штурмов. Книга позволит стать профессиональным продавцом, подскажет наиболее эффективное решение в трудной ситуации, научит правильной работе с клиентами. Приобрести «Библию торговли» необходимо каждому, кто занят в этой сфере, как начинающему коммивояжеру, так и крупному торговому представителю. Ведь это — их библия.

ЛОТ № **2704-03** ЦЕНА (РУБ.) **205–218***

РЕЛИГИЯ БИЗНЕСА. ПРИНЦИПЫ БИЗНЕСА, КОТОРЫЕ ПОМОГЛИ СОЗДАТЬ ИВМ	
	УОТСОН Т.
	СПБ: ПИТЕР, 2004
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ.
	128 С.

Руководитель ИВМ Томас Дж. Уотсон-младший в небольшой книге дает ответы на многие вопросы, неотступно преследующие любого руководителя: как развивать таланты своих подчиненных и пользоваться этими талантами, как повышать качество обслуживания клиентов, как удержать компанию на плаву в трудные рыночные времена, как относиться к проблеме роста и каких результатов при этом можно добиться. Книгу можно рекомендовать руководителям коммерческих организаций всех уровней, от низшего звена до топ-менеджеров, а также студентам.

ЛОТ № **2704-05** ЦЕНА (РУБ.) **63–79***

СЛОН И БЛОХА. БУДУЩЕЕ КРУПНЫХ КОРПОРАЦИЙ И МЕЛКОГО БИЗНЕСА	
	ХЭНДИ Ч.
	М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2004
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ.
	204 С.

Слон и блоха — странная метафора, но она точно отражает формирующуюся структуру бизнес-сообщества. Чарльз Хэнди в своей новой книге показывает тенденции развития бизнеса и общества. В современном мире, когда экономика переходит от производства к услугам, со «слонами» прошлого (большими организациями) успешно конкурируют индивидуумы или небольшие компании («блохи»), которые вносят инновации в бизнес. Как общество приспособится к виртуальному миру, где границы стираются интернетом? Каким станет мир работы в электронном веке, с новыми сочетаниями «блох» и «слонов»? На эти и другие вопросы можно найти ответы в новом бестселлере Ч. Хэнди.

ЛОТ № **2704-02** ЦЕНА (РУБ.) **259–304***

ДЕЛОВЫЕ ПАРТНЕРСТВА. КАК ПРЕУСПЕТЬ В СОВРЕМЕННОМ БИЗНЕСЕ	
	УЭЛБОРН Р., КАСТЕН В.
	М.: ВЕРШИНА, 2004
	ОБЛ. / ПЕР. С АНГЛ.
	336 С.

Как понять, когда деловое сотрудничество может стать выходом из ситуации, а когда, напротив, заведет в тупик? Какую форму партнерства выбрать, чтобы минимизировать риски? Что такое эффективный альянс и как его создать? Как сетевые технологии влияют на интеграцию партнеров? Ответы на эти и другие вопросы дают два всемирно известных топ-менеджера по стратегическому развитию в области бизнеса и информационных технологий. Книга содержит примеры и задания и представляет огромную ценность для целого круга читателей: от руководителей высшего и среднего звена до консультантов по стратегическому и оперативному управлению.

ЛОТ № **2704-04** ЦЕНА (РУБ.) **260–290***

ПРЯМОЙ МАРКЕТИНГ. БИЗНЕС ДЛЯ ЗДРАВОМЫСЛЯЩИХ	
	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2004
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ.
	400 С.

ЛОТ № **2704-06** ЦЕНА (РУБ.) **540–600***

ЗАМЕТКИ НА САЛФЕТКИ. КАК ЗА КРУЖКОЙ ПИВА ПРИДУМАТЬ БИЗНЕС И ПРЕВРАТИТЬ ЕГО В СТОЯЩЕЕ ДЕЛО	
	САУТОН М., УЭСТ М.
	М.: ОЛИМП-БИЗНЕС, 2004
	ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ.
	192 С.
ЛОТ № 2704-07	ЦЕНА (РУБ.) 207–245*

* диапазон цен в магазинах, предложение которых отражено на сайте WWW.SF-ONLINE.RU (раздел «КНИГИ»).

Америка. Наши дни. Господин из Нью-Йорка набирает номер магазина, находящегося через улицу от его дома. Соединение происходит через секунду. За последние 10 лет наш герой уже успел забыть, что такое сигнал «занято». Приятный голос говорит: «Билли Боб, добрый день! Магазин «У Толстого Джо» слушает». Далее идет обычная беседа, клиент узнает об ассортименте, ценах, наличии товаров и т. д. Вся хитрость в том, что собеседник нашего героя находится не в магазине напротив, а в call-центре в городах Канады. Та же ситуация произойдет, куда бы он ни позвонил – будь то банк, прачечная или автосалон. Сам же клиент даже не подозревает о том, что он всю жизнь общается не с представителями компаний, а с операторами call-центров.

Конец эпохи динозавров

Call-центр – это высокотехнологичная телекоммуникационная компания, оборудованная для профессионального приема и обработки входящих звонков. Более 80% западных компаний передали свои звонки на аутсорсинг в call-центры. Какие же преимущества и выгоды делают call-центры столь привлекательными для своих клиентов?

1_Ни один рекламный звонок не будет потерян

По статистике, компании теряют в среднем четверть звонков, поступающих по рекламе, и даже не догадываются об этом. Суть проблемы в том, что звонки поступают неравномерно, и в пиковый час может прийти половина от всех звонков за сутки. Потенциальные клиенты по двадцать раз пытаются дозвониться, попадая на «занято», у многих попросту не хватает терпения – они уходят в компанию-конкурент, а тех, кто дозвонился, встречает отнюдь не дружелюбный ответ секретаря, уже сходящего с ума от объема работы. В России почему-то о таких проблемах даже не задумываются. Результат – каждый четвертый звонок уходит к конкуренту или вообще никуда!

Таким образом, обеспечивая всегда свободные линии, call-центры увеличивают объемы продаж своих клиентов на 25%!

2_Подробная статистика по каждому звонку

Теперь будет известно все! Сколько человек звонят в компанию, по какой рекламе поступает звонок, сколько вообще пришло звонков по рекламе, а сколько – повторных звонков. Специально под требования заказчика у позвонивших узнается абсолютно любая необходимая информация – пол, возраст, социально-демографические параметры, в общем, все, что необходимо знать заказчику о своих клиентах. Вся собранная информация передается в виде отчетов и графиков с той периодичностью, которая будет требоваться.

Теперь маркетинговые решения будут приниматься не по наитию, а основываясь на точных данных!

3_Существенная экономия средств

Услуги call-центра гораздо дешевле офисного секретаря. Обычно 200 долларов в месяц более чем хватает на полноценное обслуживание компании call-центром. По статистике, обслуживание одного звонка в среднем обходится в 20 центов, и каждый может посчитать,



во что ему обойдутся услуги call-центра, умножив количество своих входящих звонков на 20 центов. Совершенно очевидно, это будет несравненно меньше, чем тратиться на зарплату секретарей, оплату телефонии, аренду рабочего места и прочие затраты!

4_Принципиально иной уровень обслуживания клиентов

Во время поступления звонка на мониторе оператора автоматически всплывает окно со всей историей обращений данного клиента, последний же чувствует внимание и личный подход к его персоне.

Важный аспект – прием жалоб и рекламаций. Все операторы постоянно проходят специальные тренинги, и поэтому, в отличие от уставших секретарей, общаются даже с разгневанными клиентами в крайне корректной форме.

Клиент должен чувствовать заботу, иначе он уйдет к тем, кто хоть и возьмет с

него на пару процентов больше, но зато окунет вниманием и пониманием!

5_Производительность сотрудников компании значительно увеличится

Воспользовавшись услугами call-центра, заказчик избавляет своих сотрудников от нудной необходимости отвечать на рутинные однотипные звонки.

Таким образом, достигается существенное увеличение производительности труда сотрудников!

Наконец и в нашей стране у предпринимателей и руководителей компаний появилась возможность воспользоваться всеми преимуществами современных технологий. Открытие крупнейшего call-центра России – Wilstream, построенного по образцу многофункциональных американских контакт-центров, шанс для каждой компании заработать, сэкономив!



Узнайте о возможности использования call-центра в Вашем бизнесе по телефону: (095) 234-8484 круглосуточно
www.WilStream.ru, Info@WilStream.ru

ПОЛЕЗНАЯ ПЛОЩАДЬ

Тенденции рынка коммерческой недвижимости

64_ДОСКА ПОЧЕТА// Главные новости на рынке коммерческой недвижимости / события

66_ОФИСЫ ВТОРОГО ЭШЕЛОНА// В ближайшие годы тенденция к выделению офисов «В» в самостоятельный сегмент рынка сохранится. Более того, не исключено, что объем операций в этом сегменте превысит показатели сделок с офисами класса «А» / рабочая зона

70_ТОП-50// Самые лучшие офисы класса «В» / рейтинг

71_ПРАВИЛА ТОРГОВОГО ОБЩЕЖИТИЯ// Москва занимает третье место в Европе по дороговизне аренды для отдельно стоящих магазинов после Парижа и Лондона. Неудивительно, что повышенным спросом среди столичных ритейлеров пользуются торговые центры / торговый зал





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

ИМЕННОЕ ОРУЖИЕ**Москва вводит лицензирование высотного строительства**

29 июня Юрий Лужков подписал постановление правительства Москвы «О проектировании, строительстве и эксплуатации высотных и сверхвысотных зданий в городе Москве». Речь в нем идет о представлении «специальных допусков» Инспекции государственного архитектурно-строительного надзора Москвы (ИГАСН) организациям, занимающимся изыскательскими работами, проектированием и возведением высотных и сверхвысотных зданий. Требования, которым должны отвечать компании, претендующие на полу-

чение допусков, должны быть разработаны ИГАСН и департаментом градостроительной политики Москвы в течение третьего квартала текущего года. Выдача допусков начнется с 1 октября 2004 года. В документе не содержится определения ни высотных, ни сверхвысотных зданий. Однако они точно определены в другом постановлении столичного правительства — «Об экспертизе проектно-сметной документации на строительство уникальных и высотных зданий и сооружений в Москве». Этот документ вышел неделей раньше — 22 июня, и помимо прочего содержит точное определение высотных зданий — свыше 40 этажей.

Постановление от 29 июня было принято «в целях обеспечения

качественного строительства». Между тем формально обеспечением качества строительства, то есть выдачей строительных лицензий, сейчас занимается Федеральное агентство по строительству и жилищно-коммунальному хозяйству (бывший Госстрой РФ). Специальные допуски правительства Москвы фактически дублируют эту систему, что позволит столичным властям самостоятельно определять, какие строительные компании допускать на рынок высотного строительства, который в ближайшие годы в столице может стать доминирующим и самым выгодным, а какие нет. Этот тезисковенно подтверждает срыв в начале июня аукциона по программе сооружения высотных зданий «Новое кольцо Москвы». Большинство участников аукциона не прошли квалификационный отбор, правила которого предусматривают, помимо прочего, наличие у компании-претендента многолетнего опыта по возведению высотных зданий.

Вполне возможно, что правительство Москвы вводит ограничения на участие в высотном строительстве, лобируя интересы иностранных компаний. С начала года столичные власти провели ряд консультаций с американскими компаниями, специализирующимися на возведении небоскребов. А в июне прошли переговоры между руководителем столичного стройкомплекса Владимиром Ресиным и председателем японской корпорации Sumitomo (ежегодный доход свыше \$100 млрд) Кенжи Мияхара об участии последней в программе строительства «Нового кольца». По данным СФ, переговоры шли об инвестициях корпорации в высотное строительство Москвы. Не исключено, что на этих переговорах правительство Москвы заключило негласное соглашение со своими контрагентами об эксклюзивных правах их участия в строительстве высотных зданий в Москве. А это значит, что вопрос об инвестициях иностранных корпораций мог быть увязан с административными ограничениями, с помощью которых столичные власти смогли

бы свести к минимуму возможность конкуренции со стороны российских компаний.

ПЕРЕХОДЯЩЕЕ ЗНАМЯ**Казкоммерцбанк перекупил реконструкцию «Интуриста»**

Когда четыре года назад несколько на тот момент неизвестных предпринимателей Европы и стран Ближнего Востока уговорили известного французского бизнесмена Андре Гальфи построить пятизвездочный отель в пятистах метрах от московского Кремля — это стало сенсацией. Учрежденная ими компания Superior Ventures Ltd. (SVL) выиграла конкурс на право реконструкции отеля. Но \$22,5 млн за право аренды земельного участка, снос «Интуриста», упущенную гостиницей за период сноса выгоду и компенсации уволенному коллективу SVL смогла заплатить только через полтора года. Господин Гальфи, ранее владевшему контрольным пакетом Adidas и целым рядом пятизвездочных гостиниц Парижа, на тот момент было за семьдесят. Многие сомневались, что он действительно контролирует проект реконструкции «Интуриста». Еще более сомнительным было то, что этот проект может быть реализован под руководством SVL до конца. И эти сомнения подтвердились. Учрежденная SVL для реализации проекта компания Red Square Development Company (RSDC) была выставлена на продажу. После многочисленных переговоров на нее польстился Казкоммерцбанк.

Казкоммерцбанк этим летом фактически уже купил RSDC. Хотя официально о сделке до сих пор не объявлено, чиновники правительства Москвы подтверждают факт смены владельца компании весьма охотно.

Если проект будет осуществлен, то на месте «Интуриста» возникнет первый в Москве отель класса «пять звезд плюс» («Метрополь» на эту категорию претендует, но реально ей не соответствует). 12-этажная гостиница будет рассчитана на 350 номеров.

Покупка этого проекта, по оценкам экспертов, обошлась Казкоммерцбанку в \$30–50 млн. Кроме того, покупателю придется вложить или привлечь для завершения строительства новой гостиницы не менее \$100 млн. Скорее всего, Казкоммерцбанк предпочтет поиск соинвесторов, и, как считают риэлтеры, прежде всего среди гостиничных операторов — Hyatt, Hilton, Ritz-Carlton. Однако гостиничные компании, обладающие этими брэндами, не подтвердили СФ возможность собственных инвестиций в реконструкцию «Интуриста».

МЕДАЛЬ ЗА ОТВАГУ

«Стройинком-К» реконструирует Тверскую заставу

Обсуждаемый в течении последних пяти лет проект реконструкции площади Белорусского вокзала (площадь Тверской заставы) наконец-то получил инвестора. Им стала компания «Стройинком-К», которая является аффилированной структурой международного холдинга «Африка-Израиль» (контрольный пакет принадлежит алмазному магнату, известному израильскому бизнесмену Льву Леваеву).

Напомним, что изначально на этот пятак земли претендовала компания «Ингеком», которая еще в начале века пролоббировала выделение себе участков на площадях Павелецкого, Белорусского и Савеловского вокзалов. Руководитель «Ингекома» Михаил Рудяк мастерски замаскировал свои планы по реконструкции привокзальных площадей под проекты строительства подземных паркингов (которые должны занять около 50% площади комплексов). В мэрии Москвы до сих пор считают это образцовой PR-работой. Однако позже, взвесив все «за» и «против» и поняв, что реконструкция Белорусского вокзала слишком дорога, «Ингеком» отказался от этого проекта.

В июне Лев Леваев заявил израильским СМИ, что площадь Белорусского вокзала нужна ему. По данным СФ, правительство Москвы подтвердит правомер-

ность его притязаний своим постановлением в самое ближайшее время.

В случае реализации проекта на площади Тверской заставы будет сооружен подземный комплекс площадью 100 тыс. кв. м. Половина этих площадей уйдет под парковку, остальное займет торговый комплекс. Кроме того, «Стройинком-К» благодарность за выделение участка, по неофициальной информации сотрудников компаний, должен прорыть тоннель под Белорусским путепроводом.

Впрочем, детали реконструкции привокзальной площади «Стройинком-К» будут оговорены в постановлении правительства Москвы, которое выйдет в ближайшее время. По данным СФ, в нем ни о каком тоннеле речи идти не будет. Компанию обяжут расширить путепровод над железнодорожными путями и построить развязки в начале Ленинградского шоссе (разумный компромисс между запросами столичных властей и возможностями инвестора). Но даже в этом случае, учитывая дополнительные затраты, коммерческая окупаемость данного проекта выглядит весьма проблематичной. Если не учитывать один нюанс. На 1-й Тверской улице в двухстах метрах от развязки Белорусского вокзала «Стройинком-К» возводит фешебельный бизнес-центр класса «А» «Четыре ветра». Возможно, новая транспортная развязка на площади Белорусского вокзала сделает подъезд к нему удобным, а сам бизнес-центр — выгодным объектом капиталовложений.

ЗНАКИ ОТЛИЧИЯ

Bovis Lend Lease попробует себя еще раз

Сергей Шмаков, генеральный директор компании «Капитал Групп», в июне заявил, что возглавляемая им компания доверяет управление проекта по возведению многофункционального комплекса компаний в Московском международном деловом центре (ММДЦ) «Москва-Сити» английской компании Bovis Lend Lease. «Капитал» собирается возвести в ММДЦ два небоскреба общей площадью ми-

нимум 200 тыс. кв. м. Подрядчиком строительства, по данным СФ, скорее всего станет французская Bouygues Batiment: переговоры с компанией находятся в заключительной стадии.

По всей видимости, через привлечение в проект западных компаний «Капитал Групп» рассчитывается на западные инвестиции. Сергей Шмаков, как опытный участник рынка, еще в середине 1990-х с успехом продававший введенные его компанией бизнес-центры, прекрасно понимает, что репутация Bouygues в России подмочена. Компания имела серьезный конфликт с «Ингекомом» и правительством Москвы по поводу выполнения подряда на возведение торгового комплекса «Атриум» на площади Курского вокзала. От контракта с администрацией президента РФ на возведение торгово-выставочного комплекса

«Кремлевский» по адресу Красная площадь, 5 Bouygues отказалась вообще без объяснения причин. Однако эта компания имеет прекрасную репутацию среди участников строительного рынка Европы и США и может стать хорошей гарантией для привлекаемых в проект инвестиций.

Впрочем, нужна еще и управляющая компания с безупречной на Западе репутацией. Именно она может привлечь инвестиции. Этой компанией стала Bovis. Формально «Капитал Групп» получила то, что хотела. Столичные консалтинговые и риэлтерские компании в один голос заявляют, что только теперь они поверили в проект «Москва-Сити». «Участие Bovis, безусловно, повысит стоимость возводимого в ММДЦ комплекса „Капитал Групп“», — считает глава Stiles & Riabokobylko Сергей Рябокобылко. **СФ**



Генеральная Лицензия ЦБ РФ № 3013

Коммерческий банк ВИЗАВИ
(095) 510 64 04

КРЕДИТЫ

от 1 млн. долларов

ПОД ЗАЛОГ

НЕДВИЖИМОСТИ

www.vizavibank.ru

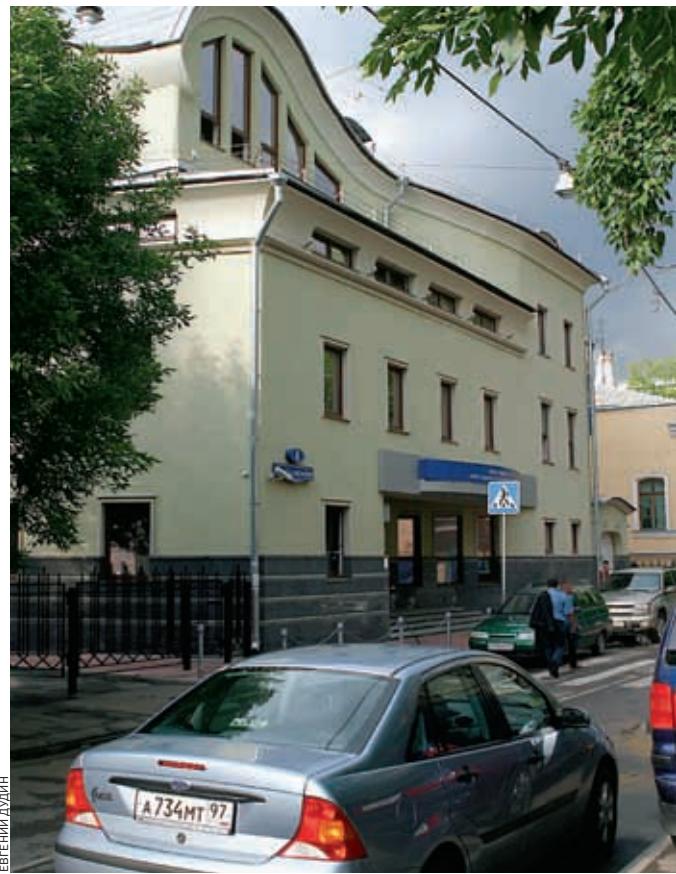
ОФИСЫ ВТОРОГО ЭШЕЛОНА

Аналитики риэлтерских и консалтинговых компаний Москвы не проводят специальные исследования рынка офисов класса «В». Здания этой категории воспринимаются ими как более дешевая версия офисов «А». Но и они признают факт формирования самостоятельного класса девелоперов и арендаторов, ориентированных на здания категории «В». В ближайшие годы тенденция к выделению офисов этого класса в самостоятельный сегмент рынка сохранится, а операции на нем могут превысить объем сделок с офисами класса «А». — Текст: Олег Кузьминский



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Большинство бизнес-центров класса «В», как, например, «Туполев Плаза» — это реконструированные здания НИИ и промышленных предприятий



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Здание в 3-м Кадашевском переулке — типичный представитель категории «особняков» офисного рынка класса «В»

Формальных определений, которые позволили бы четко определить, к какому из классов — «А» или «В» относится офисное здание, не существует. Оценка консалтинговых и риэлтерских агентств, как правило, весьма субъективна. Что подтверждается и их статистическими данными. Так, компания Jones Lang LaSalle (JLL) считает, что общая площадь столичных офисов класса «В» составляет в настоящий момент 1,2–1,3 млн кв. м. А по оценкам компании Noble Gibbons — около 2,5 млн кв. м. Расхождение в два раза.

Нельзя сказать, что участники рынка не пытаются сформировать общие критерии, на основании которых определяется категория офисного здания. В апреле 2003 года образованный компаниями «большой четверки» офисного рынка (Colliers International, JLL, Noble Gibbons, Stiles & Riab-

kobylko) «Московский исследовательский форум» принял общие критерии классификации офисных зданий (см. справку). Однако применение этих критериев на практике пока весьма далеко от единобразия.

Что касается несистематизированных, но общеупотребительных критериев, то они известны. Здания класса «В» выглядят вполне респектабельно, но в отличие от класса «А» не могут похвастать особо изысканной архитектурой. Отделка помещений входной группы (фойе, лифтовые холлы) произведена на высоком уровне, но без особого пафоса. Расположение — на основных магистралях города, но чаще всего не в центре. Инженерные коммуникации, телефония, интернет — безупречны, но подземного паркинга, системы центрального кондиционирования и других опций, предусмотренных

системой «умный дом», не имеется. Кроме того, в офисах класса «В» застройщик использует собственную службу эксплуатации здания. Но самый главный и абсолютно объективный критерий — это арендные ставки. В офисах класса «В» они колеблются в интервале \$350–500 за 1 кв. м в год. В последнее время, с учетом эксплуатационных расходов и НДС, они могут достигать \$550 за кв. м.

Учитывая разнообразие подходов участников рынка к классификации зданий класса «В», говорить о точном количестве этих зданий в Москве не приходится. Среднее арифметическое, полученное на основе данных риэлтеров, — около 700 зданий. Примерно половина из них занимают непосредственно владельцы. По мнению директора по развитию Swiss Realty Ильи Шершнева, «эти помещения не существуют для открытого рын-

ка и могут выйти на него только в случае продажи». Остальные 300–400 зданий — это то, что предназначено для арендаторов. Их риэлтеры называют «спекулятивными офисами».

Как и офисы, эксплуатируемые непосредственно владельцами, они делятся на две категории. При мерно половина таких зданий относится риэлтерами к категории так называемых особняков. Это реконструированные, как правило дореволюционные, здания небольшой площади (до 2500 кв. м). Для них характерны неудобные планировки, связанные с сохранением культурного наследия, недостаточное количество парковочных мест, проблемы с инженерной и, как правило, только один арендатор. Вторая половина — бизнес-центры. Не более трети зданий этого класса — это новостройки последних 10–15 лет. Остальное — рекон-

Шатура

мебель для бизнеса

o f f i c e



стратегия • практика • делта • вегас • кадет

Товар сертифицирован

адреса официальных дилеров
«ШАТУРА» в вашем городе на
www.shatura.com

стрированные административные и промышленные здания советской эпохи, и значительно реже — дореволюционные постройки.

Классовые игроки

Сегодня существует два типа девелоперов, инвестирующих в офисы класса «В»: бывшие владельцы НИИ и промышленных предприятий и российские строительные компании, специализирующиеся на возведении таких офисов.

Тот факт, что большинство бизнес-центров класса «В» — здания административных и промышленных корпусов эпохи СССР, не случаен. Большинство девелоперов подобных проектов — собственники НИИ, заводов и фабрик, профильная деятельность которых в постперестроечные времена пришла в упадок. Зато оказалась вос требованной их недвижимость, вернее, земля, на которой эта недвижимость расположена. Большинство институтов и фабрик были преобразованы в АО. В дальнейшем их работники, а на тот момент уже акционеры, либо продали свои акции и недвижимость девелоперским компаниям, либо сами находили деньги для реконструкции (как правило, за счет сдачи своих помещений под офис в более дешевом сегменте «С»). Построить на месте заводского корпуса офис класса «А» они не могли в силу целого ряда системообразующих причин.

Во-первых, большинство НИИ, фабрик и заводов располагается в районах, которые не подходят для офисов класса «А»: они находятся либо в промзонах, либо в местах, которые очень сильно их напоминают. Во-вторых, даже если какой-нибудь НИИ или чулочная фабрика расположены в Центральном административном округе столицы и не подалеку от транспортной магистрали, на участке, скорее всего, нет инженерной и телекоммуникационной инфраструктуры, которая позволила бы без гигантских дополнительных затрат построить на этом месте бизнес-центр класса «А». Как считает аналитик компании Noble Gibbons Ирина Гришина, принципиальным отличием девелоперов класса «В» являются скромные возможности по финансированию проектов. Девелоперы не располагают большим резервом собственных денег, у них ограниченные возможности по привлечению кредитных средств. А если точнее, по привлечению «длинных» кредитов, которые позволили бы им вложить в проект \$50–200 млн и ждать его оккупаемости пять–восемь лет. Зато у них есть деньги для возведения офисов класса «В», строительная себестоимость которых, по данным JLL, ниже на \$300–500 за кв. м, чем у офисов класса «А», инвестиционная же себестоимость ниже почти вдвое.

Значительные инвестиции в строительство офисов класса «В» сейчас производят исключительно

российские компании. Среди наиболее заметных игроков этого рынка «АЛМ-Девелопмент», ИК «Визави» и «Форум-пропертис». По словам менеджера по маркетингу «АЛМ-Девелопмент» Ольги Бубенцовой, «приоритет инвестиций в этот сегмент рынка определяется двумя факторами: спрос на офисы «В» сейчас в два раза больше, чем на офисы «А», а объем возведения офисов «В» превышает аналогичный показатель офисов «А» не более чем в полтора раза».

Однако очевидно, что этих игроков недостаточно, чтобы удовлетворить спрос потребителя на рынке офисов класса «В».

Между тем большинство крупных девелоперов, неравнодушные к девелопменту российские финансово-промышленные группы и иностранные инвестфонды рынок офисов «В» фактически игнорируют. Основной объем осуществляемых ими инвестиций направлялся на возведение офисных зданий класса «А». Например, в Московский международный центр «Москва-Сити» (ММДЦ). Именно туда пошли деньги «больших» девелоперов — «Капитал Групп», Enka, «Техинвест» и «Северная башня» (компания, аффилированная с менеджерами «Северсталь-Транс»). В этом проекте существует и компания ST-Group, которая является инвестором самого высокого здания ММДЦ, и всего мира, — башни «Россия» (648 м).

Стоимость только этого проекта оценивается в \$600 млн.

По словам ведущего аналитика компании Penny Lane Realty Максима Жуликова, «объем инвестиций компаний, участвующих в девелопменте офисных комплексов класса „А“, сейчас превышает аналогичные инвестиции в офисы „В“ не менее чем в 1,5 раза. И компании, которые занимаются исключительно офисами „А“, в ближайшее время вряд ли изменят свою стратегию — хотя бы в силу соображений престижа».

Впрочем, не исключено, что уже в ближайшее время ситуация может измениться.

Рыночные перспективы

Пару месяцев назад один из знакомых бизнесменов поделился перипетиями поиска офиса класса «В» для своей новой структуры. Площадь офиса должна быть 3 тыс. кв. м, ставка — \$400–450 за 1 кв. м в год. Офис, хотя и с большим трудом, он нашел, причем почти в центре города и за \$400 с эксплуатационными расходами и НДС. Прежде чем заключить договор аренды, он три дня взвешивал «плюсы» и «минусы» здания. И в результате распрошлся с этим офисом (его арендовал конкурент). Найти что-нибудь лучше (или, по крайней мере, не хуже) ему не удалось. Теперь он заключает договор аренды на более скромный офис, причем за \$480 за 1 кв. м в год. И считает это

КЛАССИФИКАЦИЯ ОФИСНЫХ ЗДАНИЙ

Согласно классификации «Московского исследовательского форума», офисное здание класса «А» должно соответствовать или превышать установленный минимум в 16 из 20 разработанных стандартных критериев. Офисное здание класса «В» должно удовлетворять не менее чем 10 из 20 критериев. Офисное здание класса «С» соответствует менее чем 8 критериям.

1 Высококачественная стандартная отделка, современные системы инженерного оборудования здания, включая BMS (система управления зданием).

2 Профессиональное управление зданием.

- 3** Хорошее расположение здания в границах офисного района, удобный подъезд и транспортное сообщение.
- 4** Система кондиционирования: не ниже двухтрубной либо аналог.
- 5** Подвесные потолки.
- 6** Высота от пола до подвесного потолка в среднем 2,7 м.
- 7** Эффективная открытая планировка этажа (конструкция с несущими колоннами).
- 8** Трехсекционный короб для электрического, телефонного и компьютерного кабелей либо фальшпол (или возможность его установки).
- 9** Современные высококачественные окна, их рациональное расположение.

10 Современные высокоскоростные лифты с периодом ожидания не более 30 секунд.

11 Подземная парковка.

12 Качественные материалы, использованные в отделке помещений общего пользования.

13 Соотношение парковочных мест (наземных и подземных) не менее 1 места на 100 кв. м арендируемой площади здания.

14 Фактор потерянности (соотношение используемой и арендаемой площадей) не более 12%.

15 Качественный провайдер телекоммуникационных услуг в здании.

16 Два независимых источника электроснабжения или наличие ис-

точника бесперебойного питания (мощность электроснабжения для низковольтных сетей арендатора должна быть не менее 50 Вт на 1 кв. м полезной площади плюс 20 Вт, дополнительно выделенных для освещения).

17 Допустимая нагрузка на межэтажные перекрытия: 400–450 кг на 1 кв. м.

18 Современные системы безопасности и контроля доступа в здание.

19 Кафетерий / столовая для сотрудников и другие подобные удобства.

20 Глубина этажа от окна до окна не более 18–20 м.

не стечением обстоятельств, а тенденцией рынка.

По данным Colliers International, за первые шесть месяцев 2004 года в Москве было возведено 115 тыс. кв. м офисных площадей класса «A» и 245 кв. м офисов класса «B». Другие компании, в том числе из «большой четверки», оперируют более скромными показателями, в полтора-два ниже приведенных. Но все они согласны с тем, что объем спроса на офисы «B» опережает предложение минимум в 1,5 раза, максимум — в 2,5.

Следует учесть, что рынок офисов класса «B» периодически пополняется зданиями из класса «A». По мнению аналитика JLL **Юлии Никуличевой**, каждый год не менее 10% офисов класса «A» проходит процедуру «деклассирования». Офисы, построенные или реконструированные в 1990-е годы, перестают удовлетворять повы-

шающимся с каждым годом требованиям к категории «A» и признаются риэлтерским сообществом офисами класса «B». Однако, с другой стороны, объем площадей офисов «B» ежегодно сокращается путем перевода зданий в категорию «C»: речь идет о неадаптированных к офисному бизнесу помещениях институтов и административных корпусах промышленных предприятий.

На основе всех этих факторов риэлтерские компании прогнозируют, что арендные ставки на офисы класса «B» будут расти ударными темпами. И почти наверняка в сегменте офисов класса «B» (в отличие от офисов «A», спрос на которые, учитывая тотальные инвестиции, через два-три года будет полностью удовлетворен) обнаружится серьезный дефицит свободных площадей. В этом случае стоимость аренды офисов «B» мо-

жет практически сравняться с ценами на помещения класса «A».

Уже сегодня, как было сказано выше, в отдельных случаях арендная ставка офисов «B» достигает \$550 за кв. м. Это нижняя граница арендной ставки для офисов класса «A». Но в офисах «A» потенциальный клиент за эти деньги может выбирать только среди очень больших площадей (блок или этаж площадью 700–1500 кв. м). Кроме того, клиент должен оплатить высокие эксплуатационные расходы (около \$100 за 1 кв. м в месяц). При этом в том же ценовом диапазоне можно выбрать то, что нужно (и чаще всего за меньшую сумму) в бизнес-центрах класса «B».

Учитывая это, а также факт неоппортунистического инвестирования средств девелоперов в офисы «A» по отношению к офисам «B», можно с уверенностью говорить о том, что популярность последних

только увеличится. С этой точкой зрения согласен PR-директор компании Paul's Yard **Андрей Патрушев**: «Мне кажется, что рынок офисов «B» в ближайшие годы будет развиваться более быстрыми темпами, чем рынок офисов «A». Спрос на них будет возрастать, так же как и объем инвестиций в их строительство. Хотя бы потому, что девелоперы и арендаторы тратят на эти офисы значительно меньше денег, чем на представительские апартаменты класса «A».

Не исключено, что финансово-промышленные группы и большие российские девелоперские компании уже в ближайшее время пересмотрят подход к своим инвестиционным проектам на офисном рынке Москвы в сторону офисов класса «B». Хотя бы потому, что через два-три года рынок офисов класса «A» исчерпает свой инвестиционный потенциал. **СФ**

ОФИСНАЯ ОБСТАНОВКА

Еще десять лет назад таких слов, как «офис» или «бизнес-центр», в России не существовало в принципе, а служебные помещения делились в лучшем случае на кабинеты, узкие коридоры и столовую. Сегодня все иначе.

Современный офис – не просто здание, разделенное на этажи, холлы, комнаты, кабинеты. Офис – это сложная инфраструктура, где все должно быть предельно функциональным и эстетичным. Где все, в том числе и мебель, – способ достижения коммерческих целей компании. В таких офисах мебель выполняет не только свои обычные функциональные задачи (мебель для персонала), но и служит представительским интересам компании (оборудование зоны ресепшн, переговорных комнат, кабинетов руководителей).

Исходя из опыта своих крупных проектов, специалисты компании ЮНИТЕКС утверждают: *какая мебель будет задавать тон в новом офисе нужно решать еще на стадии строительства и проектировки*. Судите сами.

Выбранную вами мебель изготавливают на фабрике, пока идут отделочные работы в офисе. Тем самым снижается целый ряд дальнейших издержек: мебель попадает к вам, минуя склад; дизайнеры не подстраиваются под готовую «ситуацию», а в соответствии с вашими вкусовыми и функциональными требованиями разрабатывают комплексное решение по обустройству. Таким образом вы экономите свое время, а денежные затраты снижаются на 15 – 20%.

Наиболее показательный дизайн-проект ЮНИТЕКС – один из этажей «Башни-2000» (комплекс «Москва-Сити»). На площади более 1000 кв. метров наши дизайнеры функционально и грамотно расположили более сотни рабочих мест, которые отлично вписались в офисное пространство. Весь офис выдержан в едином стиле, обыгран каждый элемент интерьера.

Поэтому не спешите, купив офис, переносить стены и перекрашивать потолки, а обратитесь в профессиональную и надежную мебельную комп-

анию. Менеджеры и дизайнеры ЮНИТЕКС не только подберут для вас мебель и аксессуары, но и разработают колористику, предложат самые интересные и современные решения организации вашего офисного пространства, существенно сэкономив ваше время и средства.



Производственно-торговая группа ЮНИТЕКС
Адрес: Москва, Шоссе Энтузиастов, 17
Телефон единой справочной: (095)785-4700
www.unitex.ru



ТОП-50 СТОЛИЧНЫХ ОФИСОВ КЛАССА «В»

МЕСТО	НАЗВАНИЕ	АДРЕС	АРЕНДУЕМАЯ ПЛОЩАДЬ, КВ. М	ГОД ПОСТРОЙКИ	ДЕВЕЛОПЕР
1	«РИВЕРСАЙД ТАУЭРС 1»	КОСМОДАМИАНСКАЯ НАБ., 12	14350	1995	ЕНКА
2	БИЗНЕС-ПАРК «ДЕРБЕНЕВСКИЙ»	ДЕРБЕНЕВСКАЯ УЛ., 1/2	26000	2004	«ЭКО ОФИС»
3	«ГАЛС-ТАУЭР»	1-Я ТВЕРСКАЯ-ЯМСКАЯ УЛ., 5	14150	2001	«СИСТЕМА-ГАЛС»
4	«ДАЕВ ПЛАЗА»	ДАЕВ ПЕР., 20	6930	1996	AMR
5	«МОСЭНКА 1»	3-Й САМОТЕЧНЫЙ ПЕР., 3	1267	1996	ЕНКА
6	«ПАРУС»	1-Я ТВЕРСКАЯ-ЯМСКАЯ УЛ., 23	12000	1995	«МОСПРОМСТРОЙ»
7	«ЧАЙКА ПЛАЗА 1»	ЗУБАРЕВ ПЕР., 15, СТР. 1	12000	1995	«ЧАЙКА ПЛАЗА»
8	«ЦАРЕВ САД»	СОФИЙСКАЯ НАБ., 36/10 СТР. 1	8500	2001	KEYSTONE
9	«БАШНЯ 2000»	НАБ. ТАРАСА ШЕВЧЕНКО, 23	26600	2000	«ПРОМСТРОЙТЕХНОЛОГИЯ-М»
10	«ОЛИМПИК ПЛАЗА»	ПР-Т МИРА, 33/1	8500	1998	«ВАЙНЕТ ТРЕЙДИНГ», «МОСПРОМСТРОЙ»
11	«НОВОДМИТРОВСКИЙ»	Б. НОВОДМИТРОВСКАЯ УЛ., 14	26000	2003	НИИ ХИМИЧЕСКОГО МАШИНОСТРОЕНИЯ
12	БЦ*	ПРОФСОЮЗНАЯ УЛ., 125	10000	2001	ЛЕРО
13	«ПАВЛОВСКИЙ»	ПАВЛОВСКИЙ ПЕР., 7	9600	2004	«МОРЕ»
14	«МОСЭНКА ПЛАЗА 5»	НИКОЛОЯМСКАЯ УЛ. 54	3500	1995	ЕНКА
15	«КАДАШЕВСКАЯ СЛОБОДА»	КАДАШЕВСКАЯ НАБ., 32/2	3000	1997	«КАДАШЕВСКАЯ СЛОБОДА»
16	«ТАГАНКА»	ВЕРХНИЙ ТАГАНСКИЙ ТУПИК, 4	7700	1999	«ИТЕРА»
17	«ПОКРОВСКИЕ ВОРОТА»	ПОКРОВСКИЙ БУЛ., 4/17	9200	1998	ГЛАВУПДК ПРИ МИД РФ
18	«МОСЭНКА 2»	ЦВЕТНОЙ БУЛ., 25/3	2001	4000	ЕНКА
19	«САДОВАЯ ГАЛЕРЕЯ»	М. СУХАРЕВСКАЯ УЛ., 12/31	12000	2001	«СТИМУЛ ГРУПП»
20	«ЧЕРРИ ТАУЭР»	ПРОФСОЮЗНАЯ УЛ., 56	82000	1995	«ОПТИМАТЕХНОСТИМУЛ»
21	«ПАРК ПЛЕЙС»	ЛЕНИНСКИЙ ПР-Т, 113	3700	1992	ГЛАВУПДК ПРИ МИД РФ И HINES
22	«МЕРИДИАН»	СМОЛЬНАЯ УЛ., 24 д	19400	1996	ПЕРВЫЙ ВАУЧЕРНЫЙ ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ФОНД
23	«КРЫЛАТСКИЙ»	ОСЕННИЙ БУЛ., 16	11300	2003	«КРЫЛАТСКИЙ»
24	WESTBRIDGE	ЛЕНИНГРАДСКИЙ ПР-Т, 37, СТР. 14	6500	2003	WEST BRIDGE LTD
25	«АРИУМ ПЛАЗА»	МАШКОВА УЛ., 13	6000	2002	«ALM-ДЕВЕЛОПМЕНТ»
26	KEYSTONE	Б. ЯКИМКАНКА УЛ., 42	14750	1997	KEYSTONE
27	«КАСКАД»	СУЩЕВСКИЙ ВАЛ, 9, СТР. 1	5700	2003	«КАСКАД»
28	«НА СПАРТАКОВСКОЙ»	СПАРТАКОВСКАЯ ПЛ., 16	13000	1999	ARZ-6
29	БЦ*	2-Я ЗВЕНИГОРОДСКАЯ УЛ., 13, СТР. 1	9000	2003	ПРЕСНЕНСКИЙ МЕХАНИЧЕСКИЙ ЗАВОД
30	«ВЕНА ХАУС»	ПЕТРОВКА УЛ., 27/16	6000	19098	ILBAU
31	«СОВИНЦЕНТР 1»	КРАСНОПРЕСНЕНСКАЯ НАБ., 12	21000	1979	ГЛАВУПДК ПРИ МИД РФ
32	GIAP	ЗЕМЛЯНОЙ ВАЛ, 50	9800	2002	GIAP
33	MARINE HOUSE	РАХМАНОВСКИЙ ПЕР., 4	6800	1994	«СОВМОРТРАНС»
34	CHAPLYGINA HOUSE	ЧАПЛЫГИНА УЛ., 20/7	1700	1996	ЕНКА
35	«НОВОДАНИЛОВСКИЙ ДОМ»	ВАРШАВСКОЕ ШОССЕ, 5	12000	2004	«СОЛНЕЧНЫЙ ГОРОД»
36	«СРЕТЕНКА»	СРЕТЕНКА УЛ., 18	11700	2004	«РУССКИЙ КАРАВАЙ»
37	БЦ*	Б. СТРОЧЕНОВСКИЙ ПЕР., 22/25	6000	1997	«ПУТЬНИК»
38	«ДОНСКОЙ ПОСАД»	СТАСОВОЙ УЛ., 4	2000	1996	ГЛАВУПДК ПРИ МИД РФ
39	«ТУПОЛЕВ ПЛАЗА»	НАБ. АКАДЕМИКА ТУПОЛЕВА, 15	4000	2004	«ПЛАКОН ЭСТЕЙТ»
40	«ВЯТСКАЯ 27»	ВЯТСКАЯ УЛ., 27	15000	2003	«ПОЛИШЕЛК»
41	«КРАСНАЯ РОЗА»	ТИМУРА ФРУНЗЕ УЛ., 11	14700	2003	«КРАСНАЯ РОЗА»
42	KESKO HOUSE	КОРОБЕЙНИКОВ ПЕР., 1/2	4200	2003	KESKO-M/GVA SAWYER
43	«СТАРТ»	НОВОРЯЗАНСКАЯ УЛ., 31	8000	2004	«СТАРТ»
44	META DOM	ШОССЕ ЭНТУЗИАСТОВ, 14	15000	1997	СБЕРБАНК РОССИИ
45	«ЗОЛОТОЙ ВЕК»	3-Я УЛ. ЯМСКОГО ПОЛЯ, 18	8300	2004	«МОРЕ»
46	«ЯН-РОН ЦЕНТР»	ПОСЛЕДНИЙ ПЕР., 11	6500	1999	«ЯН-РОН»
47	БЦ*	ДОКУКИНА УЛ., 16	11200	2003	«СМЕНА»
48	«ТРЕХПРУДНЫЙ»	ТРЕХПРУДНЫЙ ПЕР., 9	11600	1997	«АСТРА 7», ТВЕРЬУНИВЕРСАЛБАНК
49	HI-TEC HOUSE	Б. АКАДЕМИЧЕСКАЯ УЛ., 5	8000	2003	«АКАДЕМПОЛИС»
50	«СИТИ ХАУС»	ЛЕНИНГРАДСКОЕ ШОССЕ, 16, СТР. 9	7400	2002	ДВК-Л12

* ДАННЫЙ БИЗНЕС-ЦЕНТР НЕ ИМЕЕТ НАЗВАНИЯ.

МЕТОДИКА СОСТАВЛЕНИЯ РЕЙТИНГА ОФИСОВ КЛАССА «В»

В составлении рейтинга приняли участие компании «большой четверки»: Colliers International, JLL, Noble Gibbons и Stiles & Riabokobylko, а также Vesco Group, Swiss Realty, Paul's Yard, Penny Lane Realty.

При составлении рейтинга мы попросили экспертов выбрать 50 лучших зданий класса «В», используя пять наиболее значимых, с их точки зрения, критерии.

Такими критериями оказались: **качество строительства, расположение, соотношение цены и качества, качество сервиса управляющей компа-**

нии и близость транспортных магистралей. Здания, поставленные компаниями в рейтинге на первое место, получали 50 баллов, на второе — 49 баллов и так далее. Итоговая сумма баллов определила место того или иного здания в рейтинге.

Некоторые компании представили список офисов, однако по разным причинам не смогли их отрейтинговать. Здания, которые вошли в список этих компаний, также учитывались при составлении итогового рейтинга: они получали по 5 баллов.

ПРАВИЛА ТОРГОВОГО ОБЩЕЖИТИЯ

По данным компании Jones Lang LaSalle, Москва занимает третье место в Европе по дороговизне аренды для отдельно стоящих магазинов после Парижа и Лондона. Неудивительно, что повышенным спросом среди столичных ритейлеров пользуются «общежития» — торговые центры как в центре города, так и на окраинах. Однако на рынке сложилась парадоксальная ситуация: с одной стороны, выигрывают те, кто готов платить за привлекательные места больше, а с другой — из-за дороговизны аренды из торговых комплексов уходят крупные сетевые компании.

— Текст: Иван ГРИДНЕВ

Арендные ставки в небольших отдельно стоящих магазинах в таких престижных местах, как Тверская улица, достигли \$5 тыс. за 1 кв. м в год без НДС. Далее в списке лидеров — торговые помещения на Кутузовском проспекте, Петровке, Новом Арбате и на Ленинском проспекте. Там ставки аренды укладываются в диапазон от \$2 тыс. до \$3 тыс.

Платить такие суммы за место готово ограниченное число арендаторов: либо высокоспециализированные магазины, торгующие в основном предметами роскоши, либо те, для кого вывеска на главных улицах страны важна из соображений престижа. «Владельцам бутиков на центральных улицах важно открыть так называемый *flagship store* (флагманский магазин), чтобы резко повысить узнаваемость марки. Это вопрос принципа или маркетинга, а не прибыли», — отмечает аналитик по торговым помещениям компании Jones Lang LaSalle Полина Жилкина.

Поэтому нет ничего удивительного в том, что ритейлеры обращают взор на площадки, расположенные в аккумулирующих покупательские потоки торговых центрах

разных форматов. При этом аналитики рынка недвижимости отмечают, что за последние несколько лет произошло глобальное перераспределение этих потоков. Сегодня жители столицы не едут за покупками в исторические торговые центры вроде ГУМа или ЦУМа, предпочитая шопинг поблизости от места жительства. Это вызвало в Москве настоящий бум строительства локальных торговых центров.

В минувшем году в столице и области было реализовано около двух десятков проектов площадью 345 тыс. кв. м, общее количество торговых площадей в существующих на начало этого года 54 центрах (ТЦ) достигло 783 тыс. кв. м. Это вдвое больше, чем было в 2001 году.

Но спрос на свободные площади далек от насыщения. Как считает госпожа Жилкина, для оптимального удовлетворения запросов рынка в Московском регионе нужно еще построить ТЦ с совокупной площадью около 2 млн кв. м (с учетом развлекательных комплексов). Пока в текущем году планируется ввести в эксплуатацию примерно 320 тыс. кв. м. В результате найти свободное помещение даже в условиях строи-

тельного бума остается довольно тяжелой задачей для арендатора.

По данным компании Stiles & Ryabokobylko, доля занятых помещений в лучших торговых центрах сохраняется на уровне 97–99%. Впрочем, по мнению экспертов, на рынке есть масса объектов, где торговые площади заполняются лишь на 70–80%. Это связано с дисбалансом между их реальной стоимостью и арендными ставками, которые назначают владельцы: не все адекватно оценивают свою недвижимость.

Ставка командования

По данным SMT Development, арендные ставки для ТЦ, расположенных в центральной части столицы, составляют в среднем

\$1000–2200 за 1 кв. м в год, а в отдельных случаях — до \$3000.

В периферийных районах они колеблются от \$450 до \$1600 за 1 кв. м. В среднем по городу цена аренды 1 кв. м составила \$800. Такая сравнительно низкая цифра получилась за счет скидок, которые получают крупные якорные арендаторы и операторы ресторанных бизнесов, выступающие в качестве центров притяжения и генераторов покупательского интереса.

Приведенные цифры приблизительны еще и потому, что с недавнего времени владельцы ТЦ все чаще отказываются от установки единой тарифной сетки для всех арендаторов, предпочитая фиксированной оплате процент с оборота. По мнению аналитиков,

СТАВКИ АРЕНДЫ В ОТДЕЛЬНЫХ МАГАЗИНАХ В НАИБОЛЕЕ ПРЕСТИЖНЫХ МЕСТАХ МОСКВЫ

УЛИЦА	СВОБОДНЫЕ ПЛОЩАДИ, %	МАКСИМАЛЬНЫЕ СТАВКИ АРЕНДЫ, \$ / КВ. М В ГОД БЕЗ НДС
ТВЕРСКАЯ	>3	4500
КУЗНЕЦКИЙ МОСТ	>3	2500
АРБАТ	>1	1800
НОВЫЙ АРБАТ	>4	1500
КУДРЯВСКИЙ ПРОСПЕКТ	>5	1500
САДОВОЕ КОЛЬЦО	>3	1200
ЛЕНИНСКИЙ ПРОСПЕКТ	>3	1200

ИСТОЧНИК: COLLIERS INTERNATIONAL



ТИМОФЕЙ ЯРЖАМБЕК

сегодня компании готовы платить за аренду 17% от этого показателя, хотя в среднем, по оценкам компании Stiles & Ryabokobylko, из-за дефицита торговых площадей они вынуждены платить не менее 20%. Это больше, чем в Европе, где даже магазины с высокими оборотами (например, торгующие одеждой) тратят на аренду не более 12% от товарооборота.

Как заметила в одном из своих интервью генеральный директор компании Stiles & Ryabokobylko **Наталья Орешина**, несколько лет назад разница с Европой в арендной составляющей компенсировалась за счет большего коэффициента торговой наценки (3,5 в России и 2,5 в Европе) и меньших затрат на персонал, налоги и административные расходы. Сейчас эти затраты практически сравнялись с европ-

ейскими и составляют порядка 10% от товарооборота арендатора.

В строящемся торговом комплексе арендная ставка может варьироваться от \$300 за 1 кв. м в год для крупных арендаторов до \$3500 для тех же салонов мобильной связи. При оплате аренды сначала вносится квартальный депозит, а затем в начале каждого месяца производится оплата процентов за предыдущий. Существуют и вариации этого механизма. «Мы советуем своим клиентам использовать схему, по которой процент с оборота ограничен неким фиксированным минимумом. Этот вариант позволяет арендатору выплачивать ту же сумму, что и при фиксированной арендной ставке, но неравными частями, что наиболее благоприятно для него, учитывая сезонность торгового бизнеса, и

одновременно служит подстраховкой при экономическом кризисе», — считает аналитик компании Colliers International **Наталья Сазонова**. Для арендодателей схема тоже выгодна. Она снижает их риски: владельцы ТЦ точно знают, что в худшем случае они получат оговоренную сумму, а в лучшем — большую».

Рентабельность аренды того или иного торгового помещения определяется тем, какую часть от потенциального оборота арендатора составит арендная плата. «В среднем супермаркеты платят 3–6% от оборота. Для компаний, специализирующихся на одежде и обуви, процент с оборота составит от 12% до 20%, а у компаний „дорогих“ профилей — более 20%», — считает госпожа Сазонова. Следовательно, последние могут себе позволить снять дорогое торговое

помещение на одной из центральных торговых улиц. Продуктовым же магазинам такая ставка не по силам, а помещения им требуются большие, поэтому супермаркеты открываются преимущественно в спальных районах города, где есть возможность снять большую площадь и ставка аренды за нее не будет превышать возможности продуктовых операторов.

Очевидно, что супермаркеты — едва ли не единственные крупные сетевые ритейлеры, которым неуютно в центре города и крупных ТЦ, находящихся в Центральном административном округе столицы. Так, в начале лета в ТЦ «Атриум», расположенному возле Курского вокзала, закрылся магазин сети «Седьмой континент». Компания решила переформатировать свои площади, сократив их на 1 тыс. кв. м и передав права на освобождающиеся помещения другим компаниям.

«Помещение в ТЦ „Атриум“, в котором располагался гастроном „Седьмой Континент“, было продано компании „Инвестнедвижимость“ за \$22 млн с обязательством взять часть помещения в долгосрочную аренду за \$2 млн в год. Решение о продаже недвижимости было принято с целью оптимизации торговых процессов и сокращения расходов. Средства, полученные от продажи недвижимости, будут направлены на дальнейшее развитие компании, в том числе и на развитие формата „гипермаркет“», — рассказала пресс-секретарь «Седьмого континента» **Анна Зайцева**.

Сторонятся ТЦ и другие игроки этого рынка: «Мы не только арендаем торговые площади, но и выкупаем земельные участки под строительство универсамов, или стара-

ЧТО БУДЕТ С АРЕНДНЫМИ СТАВКАМИ

По мнению экспертов компании Colliers International, в ближайшее время ставки аренды торговых площадей будут снижаться. «Так, ставки аренды для крупных якорных арендаторов (продуктовых супермаркетов, гипермаркетов, магазинов бытовой техники) не претерпят существенных изменений, их понижение возможно на уровне 3%, максимум 5%», — говорит аналитик компании Наталья Сазонова. — Ставки аренды на магазины площадью от 500 кв. м больше подвержены колебаниям. Понижение здесь прогнозируется на уровне 5–7%. Наиболее подверженны колебаниям ставки аренды небольших секций операторов торговой галереи». Кроме того, амплитуда такого изменения будет различна в за-

висимости от этажа расположения магазина. Так, на первых этажах падение ставок может составить 5–7%, для второго этажа — 7–8% и для третьего — до 10%. В течение ближайшего года данная ситуация будет развиваться на фоне укрепления национальной валюты по отношению к доллару США (денежной единице номинирования ставок) — таким образом, реальные доходы девелопера будут меньше. «В условиях активного строительства торговых объектов снижение ставок будет наиболее заметным в неудачных проектах, в некоторых случаях оно может достигать 20%. В то время как в наиболее успешных торговых центрах ставки останутся стабильными», — отмечает Наталья Сазонова.

емся вкладывать инвестиции в отдельно стоящие торговые объекты и в помещения на первых этажах строящихся зданий», — рассказала СФ пресс-атташе торгового дома «Копейка» **Мария Маркова**.

Но для сетевиков других типов существование вне кумулятивного эффекта концентрации потоков покупателей, генерируемого общежитием в торговом центре, не-мыслимо. Как рассказали СФ в компании Dixis, занимающейся продажей сотовых телефонов, специфика торговли позволяет широко варьировать места и формат торговых точек: «При том, что площадь магазинов компании в среднем составляет 50–70 кв. м, широко используется стандарт „лайт-киоск“ площадью 10–15 кв. м. В ряде случаев, например, там, где есть дефицит мест, или в универсамах и гастрономах советского образца это очень удобно и экономно».

Правила маневра

Стоимость аренды — лишь один из нюансов при поиске наиболее эффективной торговой площадки. По словам генерального директора Российского совета торговых центров **Олега Войцеховского**, очень важно определить, кто строил торговый центр и кто разрабатывал концепцию размещения торговых площадей. «Наилучший

вариант — торговый центр, построенный в сотрудничестве девелопера с иностранным консультантом и иностранным архитектором. Тогда в этом центре не будет гибких мест. В противном случае имеет смысл подождать завершения работ и арендовать площадь после раскрутки ТЦ, — считает он. — Арендатору надо стремиться в самые раскрученные торговые центры, туда, где почти нет свободных площадей. Если вам удастся туда прописнуться, то даже с завышенной ставкой вы заработаете».

Это правило уже многим известно: так, по некоторым данным, 80% торговых площадей в ТЦ IKEA в Теглом стане (включает торговые помещения «Мега», Auchan, OBI, «Свой дом»; общий метраж — 150 тыс. кв. м) было сдано еще на стадии проектирования.

Важнейшее значение имеет также расположение самой торговой точки внутри ТЦ. Традиционно самый привлекательный — первый этаж, тут же — самые высокие арендные ставки. Но если арендатор не хочет тратить огромные деньги на аренду площадей, пространство для маневра есть. Например, владельцы компании «Биайна» (сеть салонов одежды Henderson) арендовали помещение для магазина на втором этаже одного из крупнейших ТЦ. «Тут логика про-

СТАВКИ АРЕНДЫ В ТОРГОВЫХ ЦЕНТРАХ

ПРОФИЛЬ	СРЕДНЯЯ ПЛОЩАДЬ, КВ. М	СТАВКА АРЕНДЫ, \$ / КВ. М В ГОД
ЯКОРНЫЕ АРЕНДАТОРЫ		
ГИПЕРМАРКЕТ	5000-15000	150-180
СУПЕРМАРКЕТ	1500-3000	200-230
ЭЛЕКТРОНИКА	1200-2500	250-280
СПОРТ И ОТДЫХ	600-1500	280-650
ОДЕЖДА	600-1200	200-500
ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА	400-700	280-400
РАЗВЛЕЧЕНИЯ	100-4000	50-230
ДРУГИЕ ОПЕРАТОРЫ		
СПОРТ И ОТДЫХ	50-300	250-1000
ОБУВЬ	50-120	1100-1600
КРАСОТА И ЗДОРОВЬЕ	40-300	600-2000
ТОВАРЫ ДЛЯ ДЕТЕЙ	40-300	260-1000
ЭЛЕКТРОНИКА	40-200	600-3500
ОДЕЖДА	30-500	450-2000
ТОВАРЫ ДЛЯ ДОМА	30-100	500-1800
ОБЩЕПИТ (ФУД-КОРТ)	20-80	350-800
АКСЕССУАРЫ	20-70	1400-2500
УСЛУГИ	10-100	350-1500
СУВЕНИРЫ / ПОДАРКИ	10-90	800-2300

ИСТОЧНИК: COLLIERS INTERNATIONAL

стая, — говорит господин Войцеховский, — как довольно известная марка, Henderson будет выступать в качестве создателя покупательского трафика на втором этаже. За это можно требовать скидок».

В качестве средства минимизации трат на аренду специалисты предлагают точно сконцентрироваться на своей целевой аудитории и не быть первоклассным расположением в ТЦ всех его посети-

телей. Например, арендаторы — компании, торгующие мобильными телефонами и сопутствующими товарами, уже давно поняли, что первый этаж и место возле входа — это, конечно, хорошо. Однако дешевле и разумнее размещать точки на верхних этажах рядом с магазинами молодежной одежды и развлекательными заведениями: боулингами, кинотеатрами, залами игровых автоматов. СФ



ПРИГЛАШАЕМ К СОТРУДНИЧЕСТВУ
девелоперов и собственников торговой недвижимости:
Приобретение земельных участков
для строительства универсамов «КОПЕЙКА».

Инвестирование средств в строительство торговых объектов
как отдельно стоящих, так и на первых этажах строящихся зданий.

Аренда готовых помещений, пригодных для торговой деятельности.
Приобретение в собственность готовых торговых объектов.

Сдаем в аренду площади в закассовых зонах, на вторых этажах,
площади с отдельным входом, подвалы.

Тел./факс 777 54 03, e-mail: Akomarova@kopeyka.ru
ООО «Копейка Девелопмент»

дневник наблюдений цифры



29%

составила рыночная доля компании Nokia во втором квартале 2004 года, по данным Strategy Analytics. Цифра осталась неизменной по сравнению с итогами первого квартала, при том что совокупный объем продаж всех мобильных телефонов в мире вырос на 40% в среднегодовом исчислении. В связи с этим компании Motorola, например, удалось увеличить свою долю на мировом рынке с 15,3% до 16,5%. Объем продаж Nokia во втором квартале в денежном выражении еще не подсчитан, но уже ожидается, что он снизится на 5% по сравнению с первым кварталом и составит 6,67 млрд евро. Дело в том, что финская компания старается поправить положение и снижает цены на ряд своих моделей, в некоторых случаях — на 25%. По прогнозам Strategy Analytics, это позволит Nokia увеличить рыночную долю до

30%. Несмотря на значительную потерю позиций (во втором квартале прошлого года компания, по данным Gartner, занимала 35,9%), Nokia по-прежнему лидирует как в сегменте трубок, так и в сегменте смартфонов.

1-м

виртуальным оператором сотовой связи в Германии станет кофейный концерн Tchibo. К рождественским праздникам компания выпустит новый продукт — мобильные телефоны с предоплаченной карточкой под собственной маркой. При этом Tchibo не будет создавать собственную сеть, а воспользуется услугами оператора сотовой связи O2. Виртуальные операторы предоставляют услуги связи, не имея собственного радиочастотного ресурса. Недавно первый виртуальный оператор появился во Франции — им стала немецкая компания Debitel, выкупившая эфирное время у французской сети SFR. В России работают два виртуальных оператора: «Центральный телеграф» («Мегател») и «Матрикс Телеком» («Матрикс Мобайл»). Обе компании сотрудничают с «Соник Дуо».

\$202 тыс.

заплатил неизвестный за приглашение на обед к американскому миллиардеру, председателю совета директоров инвестфонда Berkshire Hathaway Уоррену Баффету. 73-летний Баффет — одна из популярнейших фигур в США. Уже третий год со своим состоянием, оцениваемым в \$42 млрд, бизнесмен занимает в рейтинге журнала Forbes второе место, уступая лишь Биллу Гейтсу. Начиная с 2000 года Баффет ежегодно продаёт на интернет-аукционе eBay возможность побороть с ним. Вырученные деньги по традиции перечисляются благотворительному фонду Glide Foundation. В этом году обед с Баффетом обошёлся победителю аукциона дешевле, чем в 2003-м: тогда желающий пообщаться с миллиардером выложил \$250 тыс., а первый

подобный обед четыре года назад обошёлся поклоннику Баффета всего в \$25 тыс.

450 тонн

старых компьютеров и другой отжившей свой век электроники будут переработаны в течение трех лет на заводах Hewlett-Packard. Это в два раза больше, чем за все время работы подразделения по утилизации начиная с 1987 года, отмечают в HP. Вдобавок к двум существующим перерабатывающим заводам компания планирует построить еще один. По данным Gartner, переработка одного компьютера обходится недешево — от \$85 до \$136. Однако производители готовы идти на такие затраты. Но вот далеко не все владельцы электроники согласны возиться с ее утилизацией. И чтобы заинтересовать их в программах переработки, HP, Dell и другие крупные производители регулярно проводят различные маркетинговые акции, предоставляя за сданные в утиль устройства различные скидки и бонусы.

\$1,25 млрд

будет в течение 12 лет выплачивать Евросоюзу крупнейший в мире табачный производитель Philip Morris в качестве своеобразной контрибуции. Такова стоимость мирного договора между компанией и десятью странами ЕС, которые обвинили Philip Morris в контрабанде сигарет и даже подали в суд. В иске говорилось, что Philip Morris намеренно поставляла избыточное количество своих сигарет в страны с низким уровнем налогообложения (Восточная и Центральная Европа), понимая, что нераспроданные сигареты будут контрабандой перевозиться в страны с высокими налогами, то есть в ЕС. Подписав соглашение с Еврокомиссией, Philip Morris фактически признал свою вину, но зато добился отзыва иска. Не исключено, что его примеру могут последовать еще два мировых табачных гиганта — R.J. Reynolds Tobacco и Japan Tobacco. Аналогичные иски против них все еще находятся в суде.

70%

всей электронной почты в мире в настоящее время составляет спам. Такие данные приводят американская компания MessageLabs, специализирующаяся на создании программ-фильтров. По данным другого борца со спамом Commtouch Software, тройка стран, лидирующих в рассылке нежелательной корреспонденции, выглядит так: первое место занимает США, откуда отправляется 55,7% спама, второе место — Корея (10,2%), на третьем — Китай (6,6%). По данным компании Clearswift, чаще всего несанкционированно рассыпают рекламу на медицинские темы. Таких сообщений около 40%. Доля финансовой информации составляет 38%, а порнографии — всего 5%. Убытки от спама в США составляют \$10 млрд в год, в Британии — 3,2 млрд фунтов стерлингов, по данным BBC. В России, согласно оценкам компаний «Ашманов и партнёры», ущерб от спама составляет 150–200 млн евро ежегодно.

400 раз

или с 25 центов до \$100 — во столько всего за неделю взросла стоимость номера газеты The New York Post, в котором содержится ошибочная информация. Газета заявила на первой полосе, что баллотирующийся на пост президента США от демократической партии Джон Керри выбрал в качестве своего вице-президента Дика Гепхардта. В реальности напарником кандидата в президенты стал демократ Джон Эдвардс. Гепхардт, лидер демократов в палате представителей, действительно был одним из кандидатов в помощники Керри, и выбор в пользу Эдварда был сделан в самый последний момент. Случай с The New York Post можно сравнить лишь с ошибкой, допущенной Chicago Tribune 56 лет назад: газета назвала победителем президентских выборов Томаса Дьюи, тогда как на самом деле им стал Гарри Трумэн. **СФ**

Читайте в следующем номере (в продаже с 26 июля)

[тема номера]

Их называют безумцами из-за безрассудных проектов, экстравагантной внешности, вызывающего поведения. И никто не принимал бы их всерьез, не будь они так успешны. «Секрет фирмы» составил портреты самых нестандартных предпринимателей России

[бизнес-школа]

Как проходят тренинги креативного мышления по методу «Шесть шляп»

[лаборатория]

Коллективные системы мотивации, столь нелюбимые теоретиками, применяются во многих сферах — в ИТ, юриспруденции, консалтинге. И зачастую оказываются намного эффективнее индивидуальных



[частная практика]

Из-за скандалов с расследованиями в отношении топ-менеджмента страховая компания «Прогресс-Гарант» за полгода потеряла более 70% сотрудников. Чтобы восстановить бизнес, компании пришлось полностью менять стратегию работы на рынке

А ТАКЖЕ КАЖДУЮ НЕДЕЛЮ:

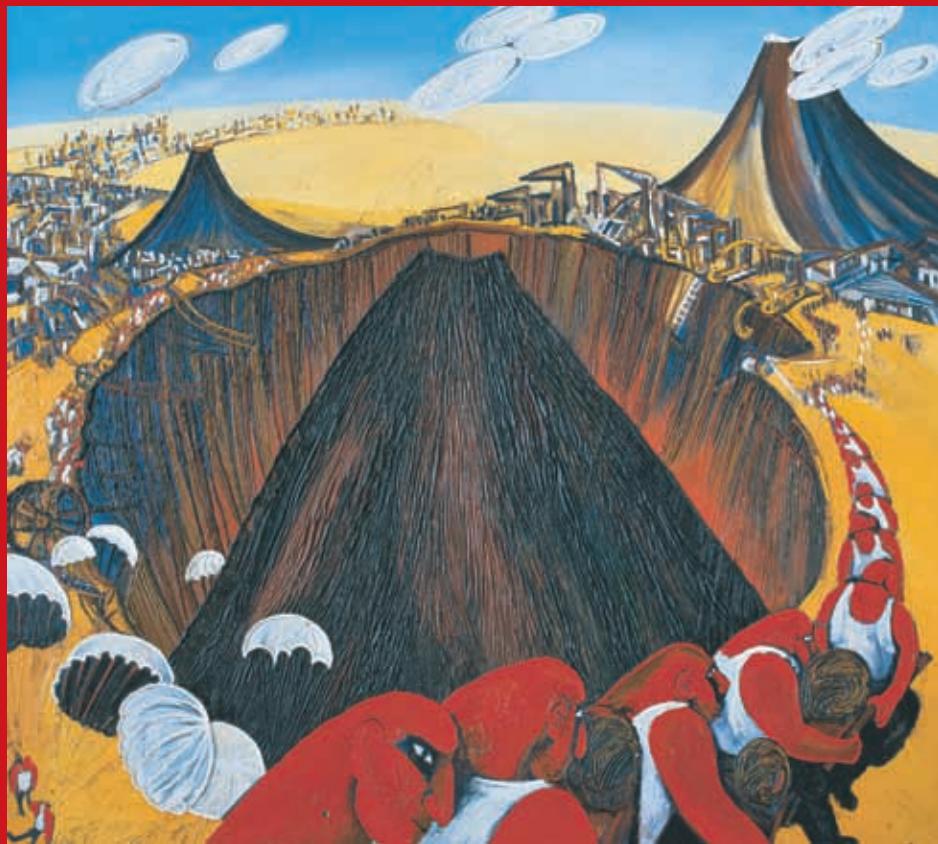
главные деловые события;
практика лучших российских компаний;
самые заметные отставки и назначения

[Секрет фирмы](#)

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

www.sf-online.ru



Однажды вы понимаете, что ваш бизнес стоит на месте.

Вы ищете новые решения, инвестиции,
переманиваете генератора идей из компании-конкурента.

Идетe ли вы к успеху или снова допускаете ошибку?

Вы знаете что делать

журнал Секрет фирмы