

Почему Efes своим главным козырем считает брэнд с долей рынка всего в 0,7% с.14

Что «Техносила» взяла у «Эльдорадо» с.20

Как часы «Слава» будут возвращаться на рынок с.24



Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

07.08 — 27.08.2006

№30 (165)

www.sf-online.ru

\$6 млрд
на редкости
Кто извлечет выгоду
из бизнес-модели
Тая Уорнера с.52

несчастье помогло

Форс-мажор,
если реагировать
на него правильно
и быстро, открывает
неожиданные
возможности
для бизнеса с.34



Директор по маркетингу «Айсберри»
Илья Гамов покупает время

Вот была у дистрибутора, скажем, тысяча точек, и по тремстам он развозил нашу продукцию. Мы покупаем эту компанию, и наша продукция оказывается на всей тысяче точек уже на следующий день” с.40



продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru

Секрет фирмы №30

07.08—27.08.2006



14

«ИНТЕГРАЦИЯ EFES И „КРАСНОГО ВОСТОКА»
была одной из самых сложных и болезненных
на российском рынке FMCG»



20

«ГОД НАЗАД Я ПОСМОТРЕЛ НА КОМПАНИЮ И СКАЗАЛ:
меня не устраивают ее темпы развития»

В ЭТОМ НОМЕРЕ

частная практика

- 14 БРОСОК НА ВОСТОК** Генеральный директор Efes Тугрул Агырбаш уверен, что завод «Красный Восток» и одноименный пивной брэнд позволят в полтора раза увеличить оборот компании
- 20 ЧУЖАЯ НАУКА, СВОЯ ТЕХНИКА** Сеть магазинов бытовой электроники «Техносила» решила не тратить время на рискованные эксперименты, а пойти проверенной дорогой, копируя шаги лидера — «Эльдорадо»
- 24 В ПОИСКАХ БЫЛОЙ «СЛАВЫ»** Завод «Слава» хочет вернуть проигранный импорту рынок, продавая свои часы как модный и престижный аксессуар

лаборатория

- 34 ЭФФЕКТ ПОПКОРНА** Трудно назвать отрасль, не переболевшую за последние год-полтора лихорадкой из-за резкой смены законодательного климата. Кризис останавливает развитие лидеров, зато у более мелких компаний появляется шанс на взрывной рост
- 40 «МЫ ПРОСТО ПОКУПАЕМ ВРЕМЯ»** Директор по маркетингу «Айсберри» Илья Гамов верит, что на высококонкурентном рынке мороженого успех принесет игра на опережение
- 46 ПЕРИОД СОЗРЕВАНИЯ** Продажа финансовых услуг через интернет во всем мире идет значительно хуже, чем торговля билетами или книгами. В России к тому же мешают плохие законы и пугливые потребители

54 банк идей

В КАЖДОМ НОМЕРЕ

дневник наблюдений

- | | |
|------------------------|-------------|
| 05 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА | 30 КОМПАНИИ |
| 10 ПРОДОЛЖЕНИЕ СЛЕДУЕТ | 32 ЛЮДИ |
| 12 БОЛЬНОЙ ВОПРОС | 52 ТРЕНДЫ |

- | | |
|----------------|--------------------------|
| 04 почта | 60 спроси «Секрет фирмы» |
| 28 своя игра | 61 рецензия |
| 49 конкуренция | 64 пять примеров |

в ближайших номерах

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

28.08.06 «КАБИНЕТ». РАБОЧАЯ ОБСТАНОВКА ДЛЯ БИЗНЕСА

04.09.06 «СЕКРЕТ ФИРМЫ LIGHT». FAVORITES

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

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

следующий номер журнала выйдет 28.08.2006

Секрет фирмы

№ 30 (165) 07.08 — 27.08.2006

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА

ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ

ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН

ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),
АНТОН БУРСАК, НИКОЛАЙ ГРИШИН, МАРИЯ СОЛОВИЧЕНКО,
СЕРГЕЙ СУВОРОВ

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

ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАЩИН (РЕДАКТОР), ВЛАДИМИР
ЛАПЦЕВИЧ, ЖАННА ЛОКОТОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА

ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР), ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН

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

СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ АЛЕКСАНДР БИРМАН

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

ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ

ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ

ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, ЕКАТЕРИНА ПОЯРКОВА

КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА

ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА

РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК

ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК

ИНФОГРАФИКА ПАВЕЛ ШОРОХ

ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАЙКИН

ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки»

Издатель и редакция

ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ

УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН

КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА

ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

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

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

АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА АЛЬБЕРТ КРИЮГА

СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА,
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

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

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

E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ

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

E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ. АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И
РОЗНИЦЫ»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА

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

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

ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ PUNAMUSTA
P.O. BOX 99, KOSTI AALTOSEN TIE 9, FINLAND-80140, JOENSUU

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

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

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

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

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

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

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

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

Microsoft®

ParaType

КОМУНИ



Портал Редакции

alesta

Билайн®

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

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

07.08 — 27.08.2006 — №30 (165)

Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Нашими чиновниками начинаешь гордиться — до чего же продвинутые! Всего пять лет назад они использовали примитивные полубандитские схемы: „наезд” на компанию, взятки, шантаж под предлогом разнообразных претензий. Сейчас — совсем другое дело. На рынке преобладают барьеры для входа в бизнес, за преодоление которых уже сами компании приносят деньги ответственным лицам. Не сомневаюсь: скоро они придумают что-то более удобное — например, продажу монопольных или, на худой конец, олигопольных условий работы (ФАС с его куцыми полномочиями не помеха). Скажем, чтобы работать на алкогольном рынке, нужно будет сразу заплатить в бюджет пару десятков миллионов долларов. Тем более что эта схема придумана и отработана еще сотни лет назад. В результате таких действий в конце концов будет полностью уничтожен мелкий бизнес. Но кому до этого дело в нашей стране?»

С. Ю. Васильев, Пермская область

«Пассивный актив»

сф №29(164) 31.07.2006

«Справочная служба для гастарбайтеров —

рискованная идея. Иностранцы рабочие не сваливаются в наши города с неба, а попадают сюда через налаженные каналы человеческого трафика. Большинство из них заранее знают, куда они едут. А попав в Москву, эти люди никогда не теряют связь со своей средой. Этносообщество удовлетворяет их главную потребность — в социальной защите. Поэтому большинство остальных проблем они решают с помощью своей социальной сети. Экономическая активность гастарбайтеров происходит в царстве неформальной экономики и почти никогда не простирается дальше „маленького Ташкента”. Поэтому и круг их информационных потребностей узок. Им не нужна информация о расписании троллейбусов и репертуаре кинотеатров. Если вы хотите научиться продавать услуги гастарбайтерам, найдите способ обеспечить им безопасность. Изменив социальную среду гастарбайтера, выманив его со стройки, вы откроете действительно перспективный рынок».

Алексей, культуролог, Москва

«Бизнес на гастарбайтерах»

сф №29(164) 31.07.2006

«Причиной написать отзыв на статью „Туры быстрого приготовления” послужило не то, что на туристском рынке наконец случился прорыв и появился новатор-рационализатор, президент компании „Натали турс” господин Воробьев, а скорее великолепные аналитические публикации в вашем журнале о развитии и становлении бизнеса в нашей стране.

Одним из любимых мною разделов является „Дневник наблюдений”, в частности „Идеи” Константина Бочарского, и раздел „Лаборатория” („Звезды маркетинга”), где вы знакомите с настоящими идеологами, неординарными личностями, творческими людьми, которые представляют свою точку зрения на ведение бизнеса, его позиционирование и продвижение.

Что касается статьи „Туры быстрого приготовления”, то на фоне других публикаций в вашем журнале она получилась очень слабой и неубедительной».

Елена

«Туры быстрого приготовления»

сф №29(164) 31.07.2006

дневник наблюдений

компании → с30
люди → с32
тренды → с52



НЗШВ подсчитал убытки, но компенсировать их ему придется самостоятельно

Отныне правительству нечего бояться: оно не отвечает за свои действия на алкогольном рынке. Оплачивать законодательные упражнения депутатов и министерств придется бизнесу.

Дорогой порядок

текст: дмитрий крюков

Спор частных компаний с государством напоминает борьбу лилипутов с Гулливером. Первые могут прилагать все усилия, чтобы выиграть дело, но в конечном счете исход процесса зависит от того, позволит ли государство себя переиграть. «С ним особенно не посудишься, система построена таким образом, что все судьи административно зависимы», — признает адвокат МКА «Князев и партнеры» Владимир Юрасов.

После того как московский арбитраж отказал Нижегородскому заводу шампанских вин (НЗШВ) в удовлетворении иска к правительству РФ, с таким мнением не поспоришь. Именно кабинет министров, с точки

зрения НЗШВ, был повинен в неудачном запуске алкогольной реформы в январе 2006 года. Постановление о выдаче новых акцизных марок Минфин принял лишь месяц спустя, из-за чего предприятие было вынуждено временно прекратить производство. Между тем суд посчитал, что правительство не нарушило сроков принятия подзаконных актов, поскольку в законе отсутствовало указание на какие-то вре-

с5



АЛЕКСАНДР БАСИЛАЕВ

Арбитражный суд Москвы предотвратил опасный для правительства прецедент

менные рамки. «По логике, когда закон вступает в силу, все необходимые подзаконные акты должны уже быть готовы, — замечает независимый эксперт по государственному управлению Павел Кудюкин. — Но нигде не указан срок подготовки этих актов — думаю, их стоит даже выделить в отдельном федеральном законе или регламенте правительства. Так что формально у судьи были основания для отказа».

Практика показывает, что у судей слишком часто бывают такие основания: если государство определилось с принципами, по которым будет работать та или иная отрасль, спорить с ним — пустая трата времени. С конца 2004 года Федеральная служба страхового надзора (ФССН) решила бороться с зарплатными схемами страхования жизни и нашла настолько серьезные нарушения в работе лидера направления — Столичного страхового общества (ССО), что лишила его лицензии. В итоге компания с суммарным оборотом 28 млрд руб. фактически перестала быть страховой. С августа 2005 года Столичное страховое общество оспаривало решение ФССН в суде, однако так и не добились успеха. «Сейчас мы готовим документы для подачи жалобы в Конституционный суд. Претензии ФССН достаточно надуманные и несоразмерны тем санкциям, которые они к нам применяют», — возмущается президент ССО Павел Логинов.

«Надо судиться, нельзя позволять кому-то диктовать условия и нарушать закон, — поддерживает его Алексей Мамонтов, президент Московской международной валютной ассоциации. — В 2001–2002 годах наша ассоциация тоже судилась с ЦБ по поводу нарушения валютного законодательства. Правда, для бизнеса это может быть опасным».

Те, кому доводилось отстаивать свою правоту в суде против ЦБ, знают это не понаслышке. Наиболее заметная волна судебных исков против государства началась в банковской сфере после того, как ЦБ решил ввести систему страхования вкладов (СВВ). С сентября 2004 года ЦБ начал принимать банки в ССВ. К началу 2006 года добро на работу с вкладчиками не получила 191 кредитная организация. Из них около 30 выказали решимость отстаивать свои права в суде. «В ходе применения закона обнаружился ряд его существенных недостатков, которые ставят кредитные организации в неравное положение и создают почву для злоупотреблений, — говорится на официальном сайте Ист Бридж банка, оказавшегося в числе «мятежников». — Предусмотренная законом процедура непрозрачна и не содержит в себе четкого порядка рассмотрения обращений банков, желающих войти в ССВ».

Ист Бридж банку, КБ «Сатурн», Русскому банку делового сотрудничества и ряду других удалось отстоять свои интересы в первых судебных ин-

станциях. Отказ ЦБ включить эти организации в ССВ был признан недостаточно мотивированным, и в настоящий момент «изгои» принимают вклады. Однако праздновать победу многим из них рано: в частности, ЦБ подал кассационную жалобу на иск Ист Бридж банка в Девятый арбитражный апелляционный суд Москвы. А ВИП-банк, тоже выигравший дело, в июне 2006 году вообще лишился лицензии. Официальной причиной послужило то, что банк не предоставил в положенные сроки информацию о сомнительных операциях одного из клиентов. Однако в банковской среде существует мнение, что «высшая мера» стала мстостью за триумф в суде. На компенсации упущенной прибыли рассчитывать банкам и вовсе не стоит. «Есть статья 50 в законе о ЦБ, которая предполагает ответственность ЦБ за решения, повлекшие вред, но на деле эта статья ничего не регламентирует», — констатирует Алексей Мамонтов.

В случае с алкоголем ситуация могла быть иной. По подсчетам Приволжского регионального центра судебной экспертизы вынужденный простой принес убытков НЗШВ больше, чем на 9 млн руб. Если бы номер прошел, то,

Если государство определилось с принципами, по которым будет работать та или иная отрасль, спорить с ним — пустая трата времени

скорее всего, вслед за нижегородским предпринятием претензии государству предъявили бы и другие производители алкоголя. По данным Росстата, из-за путаницы с акцизными марками производство спиртных напитков в январе сократилось на 95,8%. Таким образом, по примерным подсчетам, правительство могло бы получить счет больше чем на \$1 млрд. Очевидно, московский арбитраж просто не стал создавать опасный прецедент. Кроме того, государственная машина уже запущена: на алкогольном рынке, как и в случае со страховщиками и банкирами, решено навести порядок. А во что обойдется наведение этого порядка, государству безразлично — за все платит бизнес. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Московский арбитражный суд отклонил иск НЗШВ к правительству России.

ПРИЧИНА: Судебные органы не захотели создавать опасный прецедент, после которого другие игроки тоже могли бы потребовать компенсацию убытков.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Производители алкоголя теперь воздержатся от предъявления исков государству, посчитав это бесполезным занятием.

Совет директоров АвтоВАЗа проголосовал за отставку генерального директора завода Игоря Есиповского.

Новый поворот АвтоВАЗа

текст: александр бирман



ИГОРЬ ЕСИПОВСКИЙ, «Р»

Игорь Есиповский не понял глубины замыслов «Рособоронэкспорта»

Теперь «Рособоронэкспорту», который совсем недавно, консолидировав контрольный пакет акций, стал полноправным владельцем АвтоВАЗа, уже ничто не мешает искать нового хозяина для своего непрофильного актива. Примечательно, что Есиповский — выходец как раз из «Рособоронэкспорта». Он пять лет работал в этой госкомпании, прежде чем в декабре 2005 года стать гендиректором АвтоВАЗа. Тем не менее, возглавив высадившийся на АвтоВАЗе десант «оборонщиков», новый топ-менеджер стал постепенно расходиться во взглядах с поставившим его собственником.

Камнем преткновения, по мнению наблюдателей, стало стремление «Рособоронэкспорта» найти стратегического инвестора для АвтоВАЗа в лице западного автогиганта вроде Renault (правда, представители «Рособоронэкспорта» опровергают эти предположения). Игорь Есиповский, полагавший, что «перед любым стратегическим партнером стоит задача занять нишу АвтоВАЗа на его рынке», надеялся решить проблемы автозавода с помощью государства. «Такие предприятия, как АвтоВАЗ, должны находиться в зоне интересов государства, — говорил Есиповский в одном из недавних интервью. — Речь не идет о том, чтобы помощь нам предоставили безвозмездно и безвозвратно. Государство может субсидировать процентные ставки по кредитам, снизить таможенные пошлины на оборудование. В конце концов, государство само может предоставить заемные средства, причем на длительный период».

Если бы Есиповский добился предоставления соответствующих преференций, он имел бы все шансы повторить рекорд Владимира Каданникова, руководившего тольяттинским автогигантом в общей сложности 15 лет. Понятно, что ни один западный акционер такой длительный контракт заключить с Игорем Есиповским не мог. Но лоббистский потенциал нынешнего гендиректора АвтоВАЗа оказался гораздо слабее, чем у его харизматичного предшественника.

В июле МЭРТ заблокировало выдачу автопрому \$2 млрд по федеральной целевой программе. Вместо этого Герман Греф предложил создать для автопрома ведомственную программу. Но опыта разработки таких программ ни у кого нет, поскольку положение о них было утверждено только в апреле 2005 года. Поэтому распоряжение Грефа вряд ли будет выполнено быстро, и шансы отечественной автомобильной от-

расли получить какие-то деньги от государства в следующем году тоже равны нулю.

Получается, что АвтоВАЗу как минимум в ближайшие два года придется развиваться исключительно на деньги «Рособоронэкспорта», а точнее, Внешторгбанка, активно кредитующего оружейного экспортера. Возможно, «Рособоронэкспорт» смирился бы с такой ситуацией, если бы выступал в автопроме как стратегический инвестор. Но долгосрочные инвестиции едва ли входят в планы «Рособоронэкспорта». Более того, по сведениям ряда источников **СФ**, эта компания, позиционирующаяся как своеобразный «кошелек Кремля», видит свою задачу в том, чтобы избавиться от приобретаемых непрофильных активов до рубежного для нынешней правящей элиты 2008 года.

Идея привлечь западного партнера-инвестора для АвтоВАЗа вполне укладывается в эту концепцию. Понятно и то, почему руководство «Рособоронэкспорта», обладающее значительным административным ресурсом, смирилось с демаршем со стороны МЭРТ. Действия Грефа осложнили жизнь Есиповскому, но никак не «Рособоронэкспорту».

В результате топ-менеджеру пришлось уйти (новым гендиректором стал бывший заместитель Есиповского по техническому развитию Максим Нагайцев). Предполагается также, что своего поста лишится председатель совета директоров АвтоВАЗа Владимир Артяков, который уступит должность своему непосредственному начальнику по «Рособоронэкспорту» Сергею Чemezову. А управление заводом будет возложено на специально созданную компанию. По некоторым данным, ее должен возглавить главный оппонент Есиповского — его бывший первый заместитель Александр Пронин, который якобы уже добился от МЭРТ поддержки продажи крупного пакета акций АвтоВАЗа иностранному автоконцерну. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Генеральный директор АвтоВАЗа Игорь Есиповский ушел в отставку.

ПРИЧИНА: Топ-менеджер был не согласен с планами по продаже крупного пакета акций АвтоВАЗа компании Renault.

ПОСЛЕДСТВИЯ: «Рособоронэкспорт», владеющий контрольным пакетом АвтоВАЗа, активизирует переговоры с потенциальными западными инвесторами.

Отечественные финансовые ритейлеры занялись активной скупкой украинских банков. Их привлекают высокие темпы роста рынка потребительского и ипотечного кредитования, почти вдвое превышающие российские.

Украинская экспансия

текст: юлиана петрова



AFP/EASTNEWS

На прошлой неделе «Русский стандарт» анонсировал покупку небольшого Автоинвестстройбанка (АИС-банка), предположительная стоимость сделки — около \$2,5 млн. А еще в феврале Внешторгбанк завершил сделку по покупке за \$70 млн универсального банка «Мрия» из первой тридцатки украинских банков и объявил о намерении развивать ритейл. Цель покупок — быстрый вход на местный рынок розничного кредитования. В первые четыре месяца 2006 года украинский рынок вырос на 36%, тогда как российский — на 15%. «На Украине сложилась та же ситуация, что два года назад в России: ставки по потребительским кредитам в 50% годовых и выше плюс неудовлетворенный спрос», — полагает Александр Парамонов, аналитик «Ак Барс финанс».

Желающих приобрести местный банк хоть отбавляй — проблема в ограниченном выборе. Сегодня в стране насчитывается 168 действующих банков, причем хорошие банки либо уже куплены, либо не продаются в принципе. При этом «нашим» приходится конкурировать с иностранными банковскими группами, которые готовы переплачивать за лакомые активы. «Конечно, дорого покупать банк с мультипликатором 4–6 к размеру его капитала», — говорит глава представительства BNP Paribas на Украине Доминик Меню. — Но Украина — одна из последних стран в Европе, где еще можно купить банк и развивать бизнес. Поэтому цена на украинские банки останется довольно высокой».

Так, за последний год иностранцы приобрели три из пяти крупнейших украинских банков: австрийская группа Raiffeisen купила «Аваль» за \$1,028 млрд, французский BNP Paribas приобрел контрольный пакет Укрсиббанка за \$348 млн, а итальянский Banca Intesa — Укрсоцбанк за \$1,16 млрд. И все новые собственники форсируют развитие ритейла. А на прошлой неделе чешская группа PPF Home Credit Group (которой принадлежит в России Хоум кредит энд Финанс банк) приобрела две «средних» украинских организации: ООО «Приваткредит», потребительскую «дочку» Приватбанка, и Агробанк, занимающий 76-е место на Украине по размеру собственного капитала. Как заявил в пресс-релизе

член правления Home Credit Group Ладислав Хватал, группа планирует превратить Агробанк в одного из ведущих игроков рынка потребкредитования.

Наши же банки реализуют «дешевые» стратегии проникновения. Например, «Русский стандарт», купивший лишь «голую» лицензию. Известно, что АИС-банк изначально создавался владельцами для продажи, он только получил лицензию в марте 2006 года и обладал минимальным собственным капиталом. «Русский стандарт» не мог пропустить дешевого предложения. А Внешторгбанк договорился с ФПГ «Укрпроминвест» о покупке принадлежавшего ей банка «Мрия» по сходной цене, равной 1,7 собственного капитала «Мрии».

Отечественные банки получают главное — выигрыш во времени. Татьяна Таран, глава киевского представительства Промсвязьбанка, поясняет: «У нас процедура регистрации нерезидента сложна и занимает от полугода до года. Стоит это от \$500 тыс., тогда как банки с „голой“ лицензией продаются и за \$2,5 млн. Самостоятельно провести процедуру регистрации нового банка будет дешевле, но это требует времени».

Сегодня расклад сил на украинском рынке способен изменить приход одного-двух активных зарубежных игроков. Тем более что до сих пор ни одному местному розничному игроку не удалось завоевать долю больше чем в 12%. И возможно, равновесие нарушит именно «Русский стандарт». В России пионер потребкредитования чувствует себя настолько уверенно, что решил даже расстаться с иностранным акционером — IFC: основной владелец «Русского стандарта» Рустам Тарико выкупил у IFC 6,4% акций банка. «При наличии тех финансовых ресурсов, которые есть у банка, ему понадобится полгода-год, чтобы выстроить свой брэнд на Украине», — полагает аналитик компании «Антанта капитал» Денис Матафонов. □

За прошлый год украинский рынок розничного кредитования в целом вырос на 71%, а в этом году он как минимум удвоится

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Российские банки-ритейлеры покупают банки на Украине.

ПРИЧИНА: Привлекательная динамика украинского рынка розничного кредитования.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Активные игроки, такие как «Русский стандарт», смогут изменить расклад сил на украинском рынке, где сегодня ни у кого нет доли больше 12%.

Британский задел ГАЗа

текст: николай гришин

Группа ГАЗ окончательно разочаровалась в разработках отечественных инженеров. Идеи, связанные с развитием производства, компания намерена черпать у иностранцев. Таким же путем идут и ее конкуренты.

Холдинг приобрел британского производителя легких коммерческих автомобилей LDV Holdings и поставил во главе него двух известных менеджеров. Должность председателя совета директоров LDV Holdings займет Мартин Лич, в недалеком прошлом топ-менеджер Ford Europe и Maserati SpA. А генеральным директором станет Стив Янг, работавший ранее главой автомобильного направления в международной консалтинговой компании A.T.Kearney.

Как уже писал **СФ** (см. №29/2006), от автомобилей «Газель», долгое время приносивших ГАЗу основной доход, начинают отказываться крупнейшие клиенты. Потребители обвиняют «Газели» в низкой надежности и отсутствии комфорта. Необходимость модернизировать ключевой для компании продукт отлично понимает и менеджмент группы ГАЗ. «Однако на создание собственной современной платформы для коммерческих автомобилей у нас бы ушла уйма времени и денег», — объясняет директор департамента внешних связей группы ГАЗ Владимир Торин. В то же время LDV Holdings обладает необходимыми технологическими решениями, которые позволят ГАЗу выпустить принципиально новый автомобиль. Более того, компания намерена организовать сборку Maxus (основной бренд LDV) в Нижнем Новгороде.

Внутренней конкуренции в компании не опасаются, так как «Газели» и Maxus находятся в разных ценовых сегментах. Собранные на ГАЗе иномарки будут конкурировать с популярными в России недорогими моделями Iveco, Scania, Ford и др. Благодаря снижению цен, возможно, за счет локализации производства, автомобили Maxus могут потеснить этих игроков. Однако недавно о своих планах запустить производство грузовиков Fiat Ducato в Елабуге заявила компания «Северсталь-авто». Так что скоро российские компании будут не на шутку бороться за отечественный рынок коммерческого транспорта.

Видимо, предвидя эту борьбу, группа ГАЗ и решилась на покупку западного производства, не ограничиваясь получением лицензии на сборку Maxus или какой-либо другой марки. Ведь таким образом компания сможет расширить географию сбыта. До недавнего времени ГАЗ экспортировал свои автомобили только в страны Африки, Азии и Латинской Америки, а продукция LDV Holdings пользуется спросом в Европе. □



На создание собственной современной платформы для автомобилей у ГАЗа ушло бы слишком много времени и денег



версии александра бирмана

Медвежьи заговоры

«РОСТЕЛЕКОМ» снова подтвердил репутацию едва ли не самой феноменальной российской публичной компании. Оператор дальней связи обнародовал результаты своей деятельности за первое полугодие 2006 года. Чистая прибыль упала почти в два раза, а EBITDA — на 29,2%. Аналитики большинства инвестиционных банков выразили по этому поводу «тревогу и недоумение». Тем не менее акции «Ростелекома» продолжают дорожать. Нечто подобное происходило и в июне, когда предъявленные «Ростелекому» налоговые претензии в 3,474 млрд руб. никак не повлияли на отношение «быков» к этой компании.

Такое ощущение, что любые отрицательные новости, касающиеся «Ростелекома», рынок воспринимает как игру на понижение и старается сопротивляться гипотетическому заговору «медведей». Тем более что сейчас у тех, кто верит в недооцененность «Ростелекома», появились дополнительные контраргументы. Привлекательность «Ростелекома» в значительной степени определяется приватизационными перспективами его главного акционера — «Связьинвеста». Понятно, что любой потенциальный частный владелец телекоммуникационного холдинга займется его реструктуризацией. Соответственно, «Ростелеком» ожидает либо продажа, либо объединение со «Связьинвестом». И в том и в другом случае миноритарии «Ростелекома» не должны остаться внакладе. Дело за малым — дожидаться приватизации «Связьинвеста».

Но в конце июля были приняты поправки к закону «О связи», регламентирующие оказание соответствующих услуг силовым ведомствам. А депутат Госдумы Сулейман Керимов вложил \$1,7 млрд в свою компанию «Нафта-Москва», благодаря чему последняя может с использованием кредитного рычага совершить очень крупную сделку, размер которой, по оценкам ряда наблюдателей, как раз соответствует стоимости «Связьинвеста».

Иными словами, сняты последние формальные препятствия для приватизации «Связьинвеста» — без решения вопроса об обслуживании армии, милиции и ФСБ государство не могло отдать холдинг в частные руки. Да и покупатель, который в отличие от других потенциальных претендентов должен полностью устроить Кремль, вроде бы появился. Так зачем же верить налоговикам, аудиторам и аналитикам? □

«Череповецкий металлургический гигант еще в 2003 году начал реализовывать разработанную McKinsey стратегию, предполагающую превращение „Северстали“ в глобального лидера. Объединение с Arcelor вполне отвечает поставленным задачам»

СФ №21/2006, стр. 7-8



«Северсталь», слияние которой с Arcelor сорвалось, намерена разместить акции на Лондонской бирже. Аналитики уверены, что время для IPO выбрано очень удачно.

текст: антон бурсак

Урок для «Северстали»

В марте этого года «Северсталь» объявила о слиянии с Arcelor, вторым по величине металлургическим концерном мира. В результате основной акционер «Северстали» **Алексей Мордашов** должен был стать владельцем 38% акций объединенной компании, контролирующей более 20% мирового рынка стали.

Однако планам Мордашова помешал индийский бизнесмен **Лакшми Миттал**, владелец компании Mittal Steel. 25 июня 2006 года совет директоров Arcelor принял решение отказаться от слияния с «Северсталью» в пользу объединения с Mittal Steel. Через пять дней акционеры Arcelor одобрили это решение. За расторжение сделки Arcelor пришлось выплатить «Северстали» 140 млн евро.

По мнению отраслевых аналитиков, одним из основных препятствий на пути M&A-сделки года — слияния «Северстали» и Arcelor — стала непрозрачность российской компании. «Основным механизмом слияния должен был стать обмен акциями, при этом никто из участников рынка не мог точно оценить, сколько должны стоить акции „Северстали“, — поясняет аналитик «Тройки Диалог» **Сергей Донской**.

А на днях в газете Financial Times появилась информация о том, что «Северсталь» может в конце 2006 — начале 2007 года разместить акции на Лондонской фондовой бирже. По данным FT, российская металлургическая компания намерена разместить около 10% своих акций. Организацией IPO займутся инвестиционные банки Citigroup, Deutsche Bank и UBS.

По оценке аналитиков из «Атона», «Северсталь» может выручить не менее \$1,5 млрд. «Момент для IPO выбран удачно, сейчас металлургический рынок находится на пике развития, и пока нет никаких оснований полагать, что к моменту выхода „Север-



Владелец Mittal Steel предложил «Северстали» «пойти покурить»

После IPO Алексею Мордашову станет проще вести переговоры о возможных слияниях и поглощениях

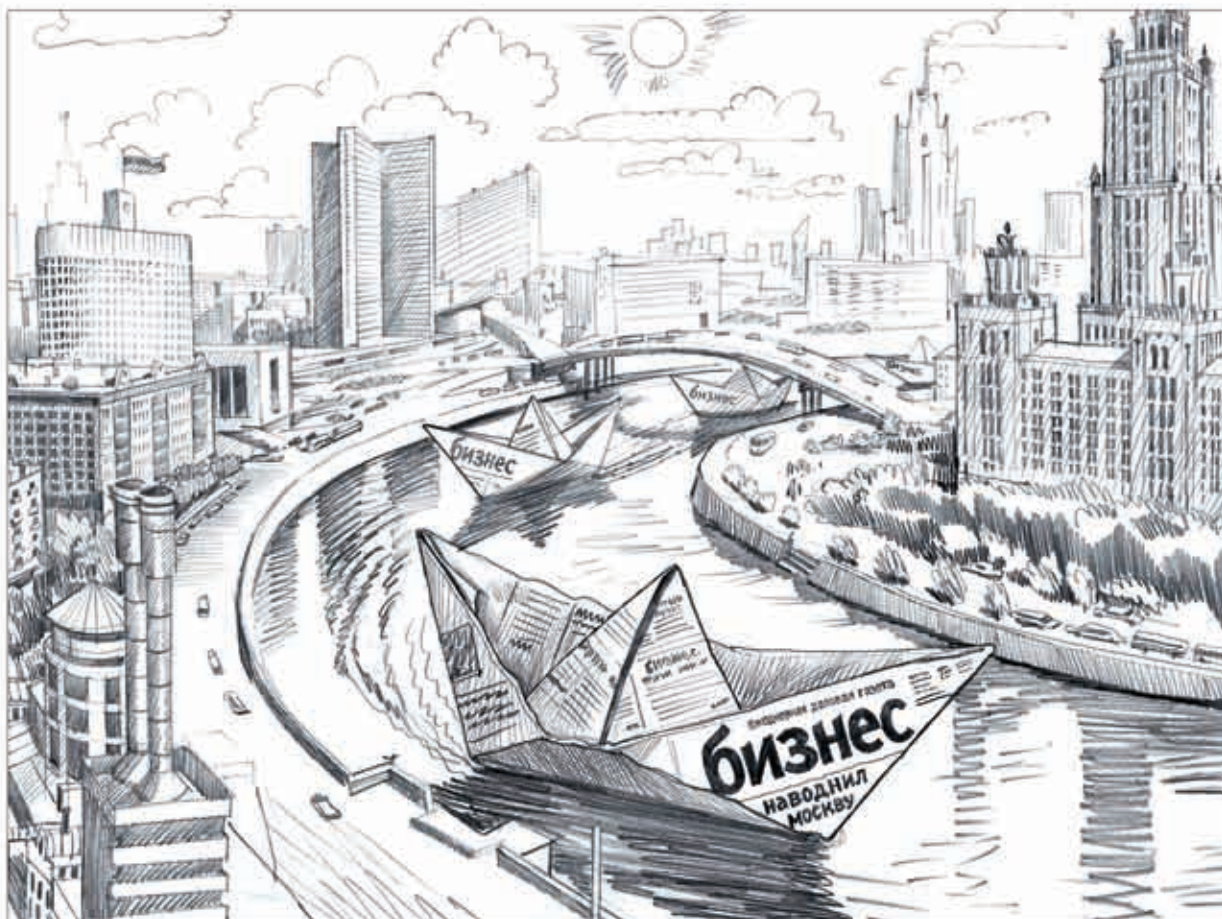
стали» на LSE ситуация изменится в худшую сторону», — говорит аналитик «Атона» **Владимир Катунин**. По мнению эксперта, у «Северстали» нет потребности тратить столь крупную сумму, которую она может выручить от IPO, на задачи, связанные с оперативной деятельностью компании. Вероятно, можно предположить, что Алексей Мордашов присматривается к новым активам, которые можно было бы приобрести взамен высвободившейся из его рук Arcelor.

Сергей Донской считает, что после IPO Мордашову станет проще вести переговоры о воз-

можных слияниях и поглощениях. «После размещения в Лондоне у рынка появится эффективный инструмент для оценки стоимости „Северстали“, а у компании, в свою очередь, дополнительные средства для проведения сделок по M&A», — поясняет Донской. Не исключено, что IPO «Северстали» может и не состояться именно в те сроки, о которых пишет FT. Правда, вице-президент Ситибанка Наталья Николаева подтвердила агентству «Интерфакс», что материнская компания банка — Citigroup получила мандат на организацию IPO «Северстали». **СФ**

ИСТОРИЯ ВОПРОСА В последние несколько лет «Северсталь» активно скупает активы за пределами России. В 2003 году «дочка» «Северстали» Severstal North America (SNA) приобрела за \$285,5 млн активы обанкротившейся американской Rouge Industries. В 2005 году SNA и Wheeling-Pittsburgh Steel Corporation объявили о создании СП по производству кокса — Mountain State Carbon в Западной Виргинии. В том же году «Северсталь» за 430 млн евро приобрела 62% акций итальянской группы Lucchini. В настоящий момент капитализация ОАО «Северсталь» составляет \$11,9 млрд. 89,6% акций компании принадлежат генеральному директору «Северсталь-групп» Алексею Мордашову.

Каждый понедельник известные бизнесмены
сами редактируют деловую газету



Москва занята бизнесом

www.b-online.ru



Нижегородский завод шампанских вин единственный из пострадавших производителей алкоголя подал в суд на правительство, но потерпел фиаско. Арбитраж решил: чиновники не виноваты в том, что завод, как и многие другие, вовремя не получил новые акцизные марки и понес убытки. По логике властей получается, что виновных просто нет. Есть ли смысл судиться с государством?



Валерий Наврузбеков,
президент компании
«Кухнистрой»:

— Смысл отстаивать собственные интересы и права, несомненно, есть. Причем до последней инстанции, вплоть до Конституционного суда. Мы хотим жить в правовом государстве, и долг каждого активного гражданина — своими действиями формировать новую правовую ментальность общества. Я считаю, что в этом случае дело однозначно должно было быть выигрышным, поскольку нет вины производителя в том, что государство вовремя не обеспечило рынок акцизами.

Иван Андриевский,
управляющий партнер
НКО «2К Аудит — Деловые
консультации»:

— Смысл судиться с государством есть. Ведь бизнес существует и платит налоги для того, чтобы поддержать государство, а государство в свою очередь должно обеспечивать жизнедеятельность бизнеса или как минимум не мешать ему. В этом случае мы наблюдаем, как государство в лице соответствующего органа бездействует: новая система не была налажена, вследствие чего завод не может продавать произведенную продукцию и получать выручку. Другое дело, что судиться с государством в этом случае очень трудно, потому что рынок алкоголя очень специфический — государство может административными методами прикрыть компанию или затруднить ее деятельность.

Сергей Дюжинов,
генеральный директор
«Национальной обувной
компании»:

— То, что НЗШВ потерпел фиаско в суде, является индикатором реальной правовой ситуации в нашей стране. Только при отсутствии и полном игнорировании законов возможна такая ситуация, что в течение нескольких месяцев планомерно разоряют несколько сотен российских компаний и губят це-

лую отрасль, а за это никто не отвечает, не говоря уже о выплате компенсаций пострадавшим компаниям. Тем не менее я считаю, что чем больше будет компаний, которые станут обращаться в суды в подобных ситуациях, тем скорее мы придем к действительно цивилизованной форме взаимодействия государства и его налогоплательщиков.

Станислав Графов,
председатель правления
Эконацбанка:

— Вопрос с новыми акцизными марками стоял давно. Консолидированными усилиями игроков рынка можно было заранее лоббировать отсрочку введения новых марок или другие условия их ввода в оборот. Чиновников недооценили — у нас, к сожалению, пока гром не грянет... Что касается судов, то из принципа судиться надо, вот только в любом случае убытки никто не возместит.

Мераб Елашвили,
президент «Бразерс
и компания»:

— С одной стороны, судиться бесполезно и не имеет смысла. Но, с другой стороны, в нашей стране были случаи, когда предприниматели подавали на государство в суд и выигрывали, создавая тем самым хорошие прецеденты. Если не отстаивать свою правоту с помощью суда, то можно сделать вы-

вод, что в стране отсутствует провозглашенная всеми демократия.

Александр Федорусенко,
президент Первого
республиканского банка:

— Судиться с государством, безусловно, имеет смысл, что подтверждают немногие, но все же существующие прецеденты. Например, общеизвестно, что практически весь экспортный НДС возвращается предприятиям через суд. Были случаи отмены или уменьшения налоговых претензий. В любом случае, если уверен в своей правоте и вопрос не решен за столом переговоров, необходимо обращаться в суд: другого пути просто нет.

Владимир Сорокин,
вице-президент группы
«АльфаСтрахование»:

— Считаю, что судиться надо. Даже когда перспективы у дела нет, но правда на вашей стороне. Во-первых, для того чтобы создать прецедент, — завтра и другие начнут пользоваться своим конституционным правом. Во-вторых, имидж компании, отстаивающей свои интересы до последнего, как правило, отрезвляюще действует на чиновников средней руки, которые и принимают большинство конкретных решений. **СФ**

Вы можете ответить на этот вопрос
на сайте СФ www.sf-online.ru



МАСТЕР-КЛАСС

Финансовые рынки: как обратить удачу в мастерство

Новый взгляд на теорию рисков и ценообразование опционов

Николас Талеб — признанный авторитет в области трейдинга, автор популярной книги «Одуроченные случайностью. Скрытая роль Шанса на Рынках и в Жизни»

КОМУ НЕОБХОДИМО ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ В МЕРОПРИЯТИИ:

Генеральным директорам, руководителям департаментов торговых и фондовых операций инвестиционных компаний; руководителям аналитических департаментов; трейдерам инвестиционных подразделений коммерческих банков; ведущим аналитикам управляющих компаний; портфельным управляющим; руководителям страховых компаний и НПФ, а также всем, интересующимся успешной работой на фондовом рынке.

Стоимость участия **\$500**
(без учета НДС)

Специальное предложение:
Для подписчиков журнала
«Секрет фирмы» и газеты «Бизнес»
предусмотрена скидка

10%

Славу успешного инвестора **Николас Талеб** снискал себе благодаря удачно примененной стратегии, основанной на анализе случайных событий, которая продолжает приносить ему миллионы. И это при том, что трейдинг не является основным видом его деятельности.

Образование: MBA (Wharton), PhD University of Paris.

Профессиональная деятельность:

Основатель хедж-фонда Empirica LLC (фьючерсные сделки и продажа опционов). Автор идеи создания Silvercrest-Longchamp NonGaussian Fund. Исполнительный директор и главный трейдер в Union Bank of Switzerland. Главный трейдер (деривативы) в CS-First Boston, Banque Indosuez.

Количество мест ограничено

Исполнительный директор CIBC-Wood Gundy. Трейдер по арбитражным сделкам в BNP-Paribas. Независимый маркет-мейкер в Chicago Mercantile Exchange. Член редакционной коллегии и научного комитета: U.S. Secretary of Defense's Cross-Disciplinary Highland Panel, CISDM Center U. Mass Amherst, Journal of Alternative Investments, Warsaw Institute of Psychology, University Paris-Dauphine DESS 203. Член совета директоров: Silvercrest-Longchamp NonGaussian Fund, BVI, Centaurus Capital LP Alpha Fund, Centaurus Kappa Fund. Неоднократно участвовал в международных конференциях, посвященных фондовому рынку, и выступал с лекциями в известных университетах.

На правах рекламы

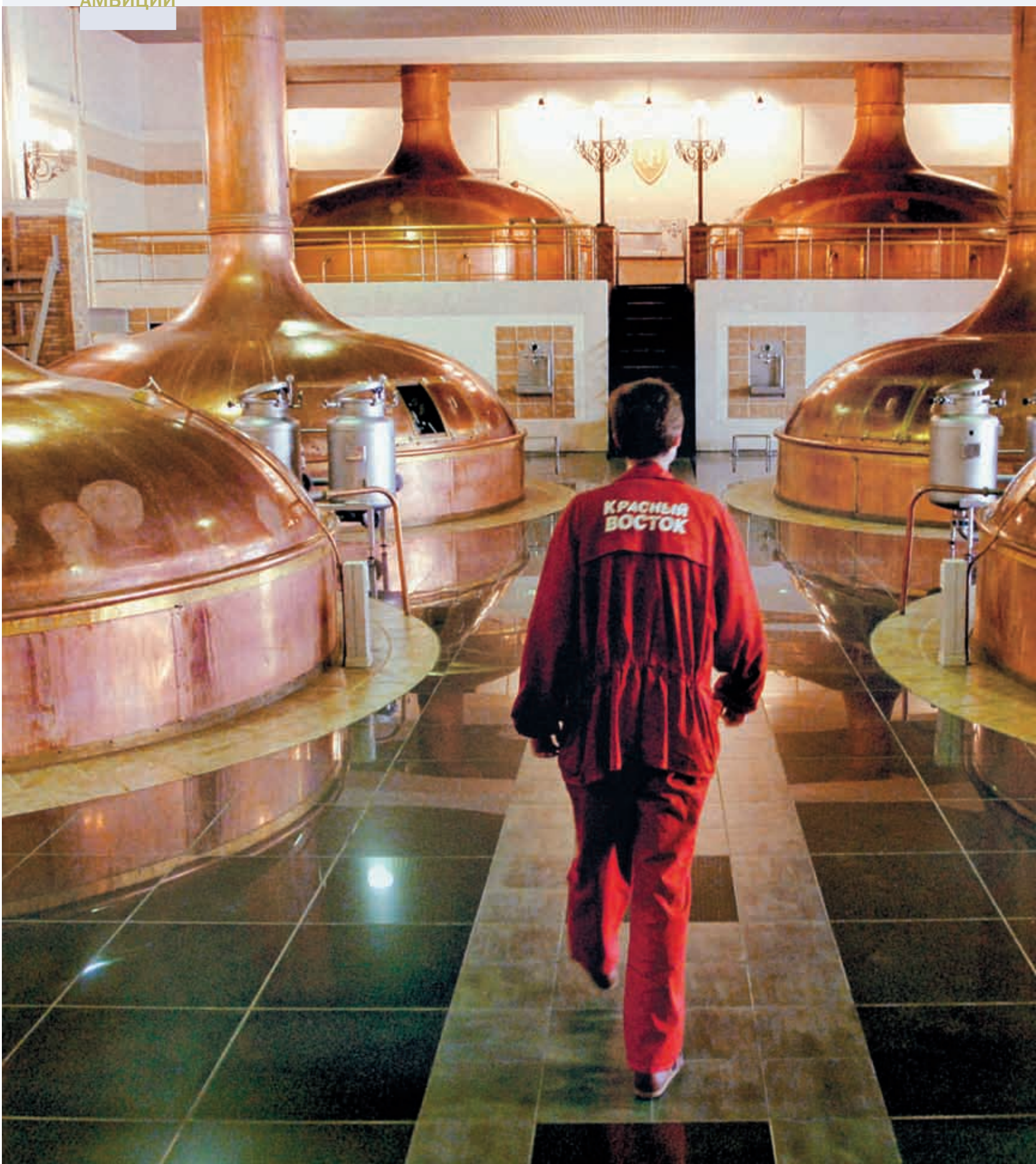
Регистрация:
по тел.: **(495) 960 3118, 797 3171** доб. 20-47
по e-mail: **conference@sf-online.ru**
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

Организаторы:



Информационные спонсоры:





частная практика

АМБИЦИИ

имитация → с20
 реструктуризация → с24
 своя игра → с28

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР EFES **ТУГРУЛ АГЫРБАШ**
 УВЕРЕН, ЧТО ЗАВОД «КРАСНЫЙ ВОСТОК» И ОДНОИМЕННЫЙ
 ПИВНОЙ БРЭНД ПОЗВОЛЯТ ЕМУ В ПОЛТОРА РАЗА
 УВЕЛИЧИТЬ ОБОРОТ КОМПАНИИ.

Бросок на восток

ТЕКСТ:

павел куликов

До того как в феврале 2006 года турецкий Efes купил пивоваренную компанию «Красный Восток», прежние владельцы братья **Айрат** и **Ильшат Хайруллины** провели целый год в попытках ее продать. Еще в феврале 2005-го стало известно, что консультанты из ОФГ готовят меморандум для возможных покупателей.

С тех пор братья успели провести переговоры с SABMiller и Sun Interbrew, по некоторым данным, намереваясь выручить за два входящих в состав «Красного Востока» завода \$1 млрд. Однако экс-владельцы компании оказались слишком неуступчивыми и в итоге много потеряли.

После того как в августе 2005 года Heineken приобрел «Пивоварни Ивана Таранова», «Красный Восток» и «Очаково» остались единственными независимыми от иностранцев пивоварами национального масштаба. Братьям Хайруллиным эта независимость дорого обошлась — они явно опоздали с продажей «Красного Востока», который стремительно терял долю рынка. Причиной этого послужило то, что в 2002 году владельцы выстроили новое производство в Новосибирске, а незадолго до продажи «Красного Востока» вложились в модернизацию производства старого завода в Казани. После этого у компании не осталось средств для борьбы с чет-

веркой ведущих пивоваренных холдингов на маркетинговом фронте (см. график на стр. 16).

К началу 2006 года заводы «Красного Востока» в Казани и Новосибирске использовали лишь 30% тех самых обновленных мощностей, способных производить до 100 млн дал в год. По данным «Бизнес Аналитики», если в 2003 году «Красный Восток» удерживал на российском пивном рынке сильные позиции в 4,9% (в денежном выражении), то в первой половине 2005-го доля компании скатилась до 3%, а сейчас не превышает 2%.

Но в генерального директора «Пивоварни Москва-Эфес» **Тугрула Агырбаша** эта плачевная ситуация вселила оптимизм. Что, в общем, неудивительно: «Красный Восток» достался его компании всего за \$360 млн.

До сделки Efes владел тремя заводами в европейской части России: в Москве, Ростове и Уфе. Свободные, да еще и модер-

с15

«Я прекрасно понимаю: непросто находиться в лодке, которую поглощает корабль — крупная международная компания. Тебя воспринимают как захватчика»

низированные мощности за Уралом стали для него шансом подняться выше четвертого места на российском пивном рынке.

«До покупки „Красного Востока“ нам остро не хватало производственных мощностей, и мы порой оказывались в положении out of stock, — говорит Агырбаш. — Другой проблемой были высокие операционные затраты, связанные с дистрибуцией на востоке страны, где у нас не было своего производства». С покупкой «Красного Востока» все изменилось, и Efes смог начать атаку на восток.

Ключевые пивные брэнды Efes уже сейчас разливаются на предприятиях «Красного Востока»: на заводе в Казани — «Белый медведь», в Новосибирске — эта же марка, а также «Старый мельник», «Сокол» и Efes Pilsener. В будущем Efes станет про-

изводить на всех своих заводах полный ассортимент марок и сможет обеспечить равномерное присутствие по всей России. Чтобы сделать это возможным, Тутрул Агырбаш несколько месяцев наводил порядок в новых восточных владениях, фактически создавая из двух компаний одну.

Пивные реформы

«ИНТЕГРАЦИЯ EFES И „КРАСНОГО ВОСТОКА“ была одной из самых сложных и болезненных на российском рынке FMCG, — не сомневается Тутрул Агырбаш. Возможно, он преувеличивает, но то, что покупка двух заводов поставила перед ним две непростых задачи, — несомненный факт. Необходимо было прежде всего привести работу «Красного Востока» в соответствие со стандартами качества Efes,

НОУ-ХАУ

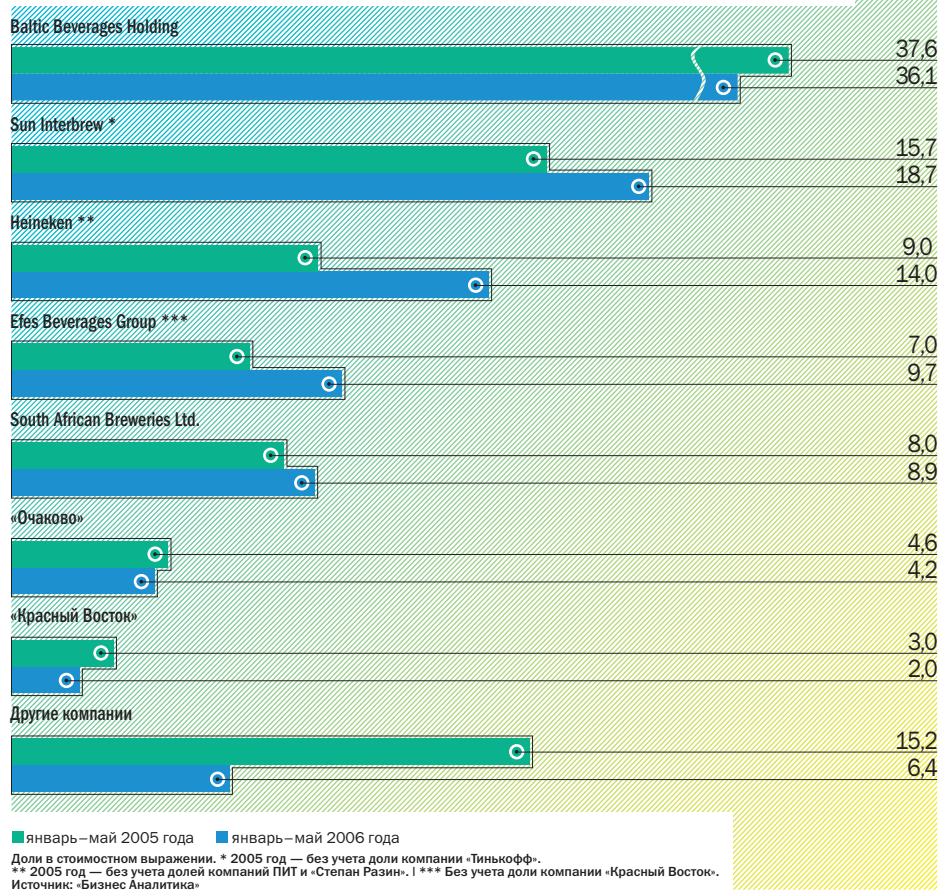
Пытаясь в полтора раза увеличить свою рыночную долю, компания Efes:

- приобрела два завода компании «Красный Восток», что позволило справиться с недостатком производственных мощностей;
- провела реформу системы дистрибуции, выбрав в каждом регионе по одному наиболее успешному дилеру;
- равномерно распределяет производство своих марок по пяти заводам, чтобы добиться максимального охвата для каждой;
- выводит доставшиеся ей с покупкой «Красного Востока» перспективные пивные брэнды на национальный уровень.

РЫНОК

ЕЖЕГОДНО В РОССИИ, по данным Российского союза пивоваров, продается около 90 млн гектолитров пива более чем на \$8 млрд. По информации «Бизнес Аналитики», в настоящее время на местное дешевое пиво приходится 9,7% рынка, на местное пиво в среднеценовом сегменте — 43,8%, российские премиальные брэнды занимают 28,8%, лицензионные — 16,2%. На импортное пиво приходится всего 1,3% рынка. Наибольший рост испытывает лицензионный сегмент, который прибавил 3,5% за последний год. Доля среднеценовых российских марок за этот период, наоборот, снизилась сильнее всего — на 4,6%. Около 85% российского пивного рынка контролируют пять крупных транснациональных игроков: Baltic Beverages Holding, Sun Interbrew, Heineken, Efes и SABMiller. В 2005–2006 годах практически завершился процесс консолидации рынка: из крупных российских независимых пивоваренных компаний осталась всего одна — «Очаково». В прошлом году Heineken приобрел сразу три российские пивоваренные компании: Комбинат им. Степана Разина за \$100 млн, «Пивоварни Ивана Таранова» за \$400 млн и «Патру» (по оценкам аналитиков, за \$60 млн). Sun Interbrew купила пивоварню «Тинькофф» за \$201 млн. Объединяющий свои «дочки» Baltic Beverages Holding приобретал доли миноритариев дочерних пивоварен. В частности, скандинавский холдинг выкупил 12% акций «Ярпива» и чуть меньше 15% «Пикры», потратив \$110–120 млн. Предпоследнего независимого игрока на рынке — компанию «Красный Восток» — приобрел Efes, заплатив за нее \$360 млн.

Доли ведущих игроков российского пивного рынка, %





Объединение Efes и «Красного Востока» было для Тугрула Агырбаша сложным и болезненным

Внутри компании Агырбаша без тени иронии называют «царем и богом»: без отмашки гендиректора в Efes не решаются даже мелкие оперативные вопросы

а затем выстроить единый отдел продаж и общую систему дистрибуции для всех заводов холдинга.

«Я прекрасно понимаю: непросто находиться в лодке, которую поглощает корабль — крупная международная компания, — говорит Агырбаш. — Тебя воспринимают как захватчика». Чтобы сгладить это впечатление, он назначил на ключевые посты в объединенном Efes большинство бывших топ-менеджеров «Красного Востока».

Менеджеры не остались в долгу. «Когда люди поняли, что их ждут новые горизонты, они меня поразили, — говорит гендиректор Efes. — Все захотели учиться, получать новые знания и адаптироваться к новым принципам работы».

По мнению менеджеров Efes, персоналу «Красного Востока» действительно было чему учиться. Как говорит Тугрул Агырбаш, пивоваренное оборудование братьев

Хайруллиных было современным и дорогостоящим, но при этом не было настроено. От этого страдали «питкость» пива (легкость его употребления) и срок хранения.

Агырбаш организовал на «Красном Востоке» курсы с участием поставщиков оборудования. Параллельно он внедрил на производстве несколько ноу-хау Efes. Например, технологию, полностью исключающую соприкосновение пива с кислородом.

При построении общей системы продаж и дистрибуции Тугрул Агырбаш уже не либеральничал. Из 25 дистрибуторов «Красного Востока» менеджеры Efes отобрали лучших и только с ними заключили прямые контракты. Общее количество дистрибуторов таким образом выросло со 120 до 131.

Работу удачливых дистрибуторов «Красного Востока» он перенастроил под стандарты Efes. Компания братьев Хайрулли-

ДОСЬЕ

ПИВОВАРЕННЫЙ БИЗНЕС EFES BEVERAGE GROUP — это 16 пивоваренных заводов, семь солодовен и завод по переработке хмеля, расположенные в семи странах. Общая производительность группы превышает 31 млн гектолитров, а ежегодное производство солода составляет 243 тыс. тонн. Холдинг Efes Breweries International управляет активами Efes Beverage Group за пределами Турции. Это 11 пивоваренных заводов в России, Казахстане, Молдавии, Румынии, Сербии и Черногории общей производительностью 21,8 млн гектолитров и четыре солодовни мощностью 139 тыс. тонн ежегодно. «Пивоварня Москва-Эфес», дочернее подразделение Efes Breweries International, является четвертой по размеру пивоваренной компанией на российском рынке. Россия — крупнейший международный рынок компании, приносящий ежегодно более двух третей совокупного оборота группы.

В 2005 год оборот Efes Breweries International составил \$481 млн, а оборот «Пивоварни Москва-Эфес» — \$366 млн.

После приобретения «Красного Востока» в феврале 2006 года «Пивоварня Москва-Эфес» увеличила свои производственные мощности до 18 млн гектолитров пива в год, доведя общую долю на пивоваренном рынке России до 10% и увеличив общую производительность солода с 50 тыс. тонн до 140 тыс. тонн в год. Компания управляет пятью заводами в России: в Москве, Ростове, Уфе, Казани и Новосибирске.



Покупка «Красного Востока» породила у Efes монументальные планы по захвату рынка

От старого продукта осталось лишь название и некоторые черты логотипа. От прежней рецептуры пива «Красный Восток» вообще ничего не осталось

ных действовала через торговые дома — склады, где продукция накапливалась, а затем расходилась по розничным точкам по мере надобности. В Efes 75% продукции поставляется по предварительным заказам, которые собирают сотрудники самой компании. «Наша стратегия — непосредственный контакт с розницей», — объясняет генеральный директор.

Внутри компании Тутрула Агырбаша без тени иронии называют «царем и богом»: без отмашки гендиректора в Efes не решаются даже мелкие оперативные вопросы, и многое зависит от его личного мнения. Однако реформы заставили измениться и его самого. «Когда поддаешься эмоциям, теряешь продажи», — признается гендиректор.

Ради объективности решили поручить отбор «правильных» дистрибуторов для Efes независимым консультантам. К тому же они участвовали в реформировании каждого из бизнес-направлений: маркетинга, логистики, системы продаж и HR.

Причем за каждое направление отвечала своя консалтинговая компания. Например, объединенный отдел продаж помогал создавать Boston Consulting Group.

Впрочем, судьбу пивных брендов «Красного Востока» Агырбаш вершил без помощи консультантов, полностью доверяя своему feeling. Удачно скроенный брендинговый портфель — главное оружие в конкурентной войне пивоваров, и в этом вопросе гендиректор Efes проявил деспотизм.

Судьба пивных брендов «Красного Востока» вершилась без помощи консультантов. Бренд «Чешский стандарт» прекратит свое существование. «Солодов» ждет перезапуск с новой этикеткой, правда, компания еще не определилась, когда это произойдет.

А «Красный Восток» гендиректор Efes решил перезапустить сразу же. Как ни странно, именно последняя марка, которая по итогам первого полугодия 2006-го занимает лишь 0,7% пивного рынка, Тутрулу Агырбашу показалась главным козырем.

По медвежьим следам

«В СЛЕДУЮЩЕМ ГОДУ мы хотим занять 15% рынка вместо сегодняшних 9,7%, — говорит Агырбаш. — Принесет результаты охват Дальнего Востока и Сибири, но самые большие надежды мы возлагаем на „Красный Восток“».

Несмотря на то что предприятия «Красного Востока» до сих пор полностью не загружены, сейчас Efes наращивает мощности завода в Новосибирске. После реконструкции он сможет производить 30 млн дал вместо 15 млн дал пива в год. Тогда компания станет второй на рынке по мощностям после Baltic Beverages Holding с потенциальным объемом производства в 18 млн дал.

Тогда Efes столкнется уже не с дефицитом, а с избытком мощностей. Впрочем, Тутрул Агырбаш уверен, что все идет по плану. Гендиректор Efes рассчитывает, что к концу этого года пиво «Красный Восток» обеспечит 25–30% всего объема продаж компании (в настоящее время на этот бренд приходится около 10%), а по итогам 2007 года займет все 50%.

Сейчас «Красный Восток» производится лишь в Казани и Новосибирске. Однако перед следующим летним пиком продаж Efes равномерно «размажет» его производство по остальным заводам, как это было с другими ключевыми марками. Для «Красного Востока» готовят половину всех производственных мощностей Efes, а уровень дистрибуции обновленной марки Тутрул Агырбаш собирается довести до 70%, как у «Старого мельника». Не беда, если планы не получатся осуществиться сразу: в следующем году компания собирается поставлять марку на экспорт в Молдавию и Казахстан.

Откуда такая уверенность в успехе забытого регионального бренда? Дело в том, что у Efes уже есть успешный опыт реинкарнации местной марки. «В 2003 году компания купила уфимский завод „Амстар“ и унаследовала бренд „Белый медведь“, — рассказывает Тутрул Агырбаш. — Рост продаж этой марки с момента сделки увеличился в пять раз, и без учета марок „Красного Востока“ ее доля в общем объеме производства компании составляет те же 50%».

Все, чего хочет добиться генеральный директор Efes, — это повторение уже случившегося. «Красный Восток» даже позиционируется в том же ценовом сегменте, что и «Белый медведь». В Efes его называют «экономичным»: цена полу-

литровой бутылки в рознице составит 12,5 руб.

«Сейчас на рынке столько предложений, что запускать можно лишь лицензионные марки, опираясь на их наследие», — считает экс-директор «Балтики» по маркетингу **Андрей Рукавишников**. Тот же Efes недавно приобрел права на марку Bavaria, до этого принадлежавшие ПИТ, а до конца лета запустит еще одну лицензионную марку — мексиканскую Sol. «Другой вариант — запускать „капитал-марки“, которые имеют накопленную годами репутацию на местном рынке, — продолжает Рукавишников. — Однако „Красный Восток“ не из их числа».

В Efes готовы с этим поспорить: завод «Красного Востока» в Казани был основан в 1892 году прусским промышленником **Оскаром Петцольдом** как «Восточная Бавария», а современное название получил в 1922 году после национализации. «Это хоть и региональная, но одна из старейших марок в России, — утверждает Агьрбаш. — В прошлом пиво „Красный Восток“ продавалось огромными объемами, поэтому перезапуск брэнда мы даже назвали возрождением». «Возродить можно все, — считает топ-менеджер одной из компаний-конкурентов. — Вопрос только в том, как Efes построит коммуникацию и „разведет“ ли „Красный Восток“ с „Белым медведем“, чтобы избежать внутренней конкуренции».

Эпоха возрождения

«„КРАСНЫЙ ВОСТОК“ возрождает вкус утраченного». Так маркетологи Efes обозначили новую креативную идею брэнда, хотя, строго говоря, возрождать вкус Efes не собирается. От старого продукта осталось лишь название и некоторые черты логотипа. От прежней рецептуры пива «Красный Восток» вообще ничего не осталось. Вкус изменился полностью, в основном благодаря использованию дрожжей Efes, которые присутствуют во всех продуктах компании и составляют ее ноу-хау.

Вместо пивных рецептов Тургул Агьрбаш собирается возрождать патриотизм и любовь к родине. «Мы напомним россиянам о тех ценностях, которые существовали раньше, но теперь подзабыты и утрачены: гостеприимство, дружба, совместные маленькие вечеринки на даче», — говорит Агьрбаш.

Ностальгирующие по этим ценностям как раз составляют целевую аудиторию

«Это же попытка бодаться на территории, которая давно и удачно занята „Балтикой-3“. Для чего „Красному Востоку“ такой конкурент? Все равно что на конях скакать на танковый корпус»

пива «Красный Восток», в то время как приверженцы «Белого медведя», наоборот, не оглядываются назад. По словам Тургула Агьрбаша, они с оптимизмом смотрят в будущее и получают от жизни минутные удовольствия. Таким образом, проблема внутренней конкуренции между экономическими брэндами Efes формально вроде бы решена.

В конце июля на центральных телеканалах стартовал 10-секундный тизерный ролик, а в начале августа появилась полноценная 30-секундная телереклама обновленного брэнда в исполнении рекламного агентства «Родная речь». Луч света скользит по городским и сельским пейзажам российской средней полосы, а затем материализуется в пиво и наполняет собой пустую кружку. Песня за кадром сообщает о том, что «страна — это люди», а вовсе не границы и территории.

«Это же попытка бодаться на территории, которая давно и удачно занята „Балтикой-3“, — удивляется Андрей Рукавишников. — Территории гордости за свою страну, национального единства и общення. Для чего „Красному Востоку“ такой конкурент? Все равно что на конях скакать на танковый корпус».

Еще один бывший гуру пивного маркетинга — экс-директор по маркетингу компании «Тинькофф» **Самвел Аветисян**, напротив, не удивлен. «Крепко сбита, добротная, пресная работа, — меланхолично

говорит он. — Это просто еще одно пиво. В России в любом сегменте, будь то лицензионное пиво, локальный премиум или эконом-класс, марки не отличаются друг от друга и дают на одни и те же потребительские чувства». По его мнению, успех марки будет зависеть только от медийного бюджета.

Тургул Агьрбаш готов вложить в раскрутку «Красного Востока» около \$5 млн до конца 2006 года, и помимо прямой рекламы задействовать все традиционные элементы продвижения пивной марки: подарок за покупку, сэмплинг, воблеры на местах продаж. Если ставка на патриотизм не оправдается, Efes собирается одолеть потребителя горами подарочных футболок и открывалок.

Расширение ассортимента было увлечением предыдущих владельцев «Красного Востока», и помимо титульного брэнда Efes досталась в наследство целая плеяда марок. «Ершистое», «Кольчуга», «Ак Барс», «Богемское», Gold Beer, «Урал» и даже «Нокаут». Возмозно, перезапуском «Красного Востока» и «Солодова» дело не кончится. «Лояльность российского потребителя еще очень низка, — говорит Агьрбаш. — Его постоянно надо удивлять чем-то новым». В запасе у пивного гиганта еще много брэндов, каждый из которых при наличии желания и финансовых возможностей можно возродить. **сф**



АТЛАНТ
ЛИЗИНГ

ПРОСТО, КАК ЗАВЕСТИ

**ЛЕГКОВАЯ, ГРУЗОВАЯ
И СПЕЦТЕХНИКА
В ЛИЗИНГ**

Москва, Гроховский пер., 29, стр. 1; (495) 777-65-08
Санкт-Петербург, пр. Энергетиков, 37, оф. 915; (812) 324-49-79
Казань, Ш. Усманова, 32А, оф. 10; (843) 554-70-94, 544-21-72
www.atlant-leasing.ru

Реклама

СЕТЬ МАГАЗИНОВ БЫТОВОЙ ЭЛЕКТРОНИКИ «ТЕХНОСИЛА» РЕШИЛА НЕ ТРАТИТЬ ВРЕМЯ НА РИСКОВАННЫЕ ЭКСПЕРИМЕНТЫ, А ИДТИ ПРОВЕРЕННОЙ ДОРОГОЙ ЛИДЕРА. И ТЕПЕРЬ У «ЭЛЬДОРАДО» ПОЯВИЛСЯ ПОВОД ОБВИНЯТЬ КОНКУРЕНТА В КОПИРОВАНИИ СВОИХ ШАГОВ. текст: **Сергей Суворов**

Чужая наука, своя техника

«Год назад я посмотрел на компанию и сказал: меня не устраивают ее темпы развития», — говорит президент «Техносила» **Вячеслав Зайцев**. Компания, занимающая третье место среди крупнейших национальных ритейлеров бытовой электроники с долей 7%, лишь на 3% отстает в продажах от «М.Видео», но уступает «Эльдорадо» 21%.

«Второе место нас не интересует: мы хотим быть лидерами рынка», — отмечает Зайцев, похоже, наметивший кратчайший путь к достижению высокой цели.

2:0 в пользу «Техносила»
В ИЮНЕ НА УЛИЦАХ КРУПНЫХ российских городов появились ярко-желтые рекламные щиты с цифрами 2 и 0. Таким образом «Техносила» анонсировала старт акции «2:0 — второй бесплатно!». По условиям кампании покупатель определенной бытовой техники получал в подарок что-нибудь из представленного в магазине ассортимента. Акция оказалась довольно успешной, позволив «Техносиле» на 37% (по соб-

ственным данным) увеличить продажи в традиционно провальный летний сезон.

Аналогичный шаг предприняла и сеть «Эльдорадо». Правда, ее акция «Две штуки в одни руки» была проведена на несколько месяцев раньше. При приобретении, к примеру, стиральной машины Bosch покупатель бесплатно получал еще одну, но уже Elenberg (собственная торговая марка «Эльдорадо»). Единственное существенное отличие акции «Техносила» состояло в том, что к той же стиральной машине «в нагрузку» прилагался другой вид бытовой техники.

Но Вячеслав Зайцев заявляет, что и не думал ступать на «территорию низких

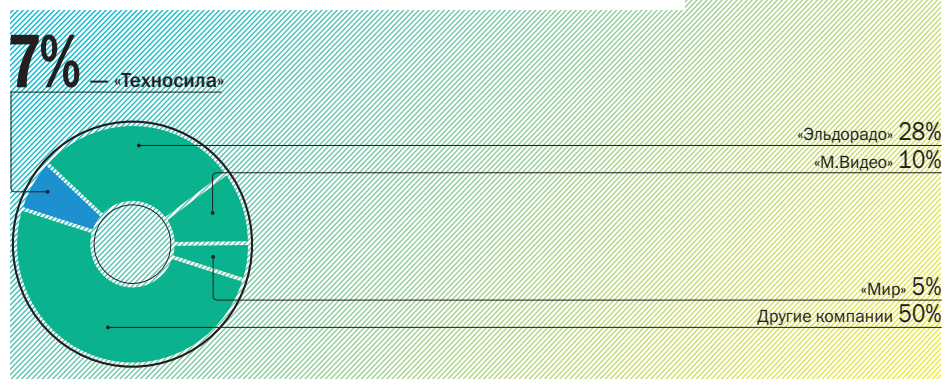
цен». «Вообще-то мы не дискаунтер, — поясняет он. — Мы работаем в формате массмаркета, рассчитанном на широкий круг покупателей. Достаточно сказать, что примерно 55% товаров нашей сети относятся к среднему ценовому сегменту, 25% — к высокому и только 20% — к низкому». Кроме того, в понимании главы «Техносила», атрибут дискаунтера — не столько низкие цены, сколько «дешевые» бренды с минимальной наценкой за статус. Допустим, если «Эльдорадо» продает аудиосистему под маркой Daewoo, в «Техносиле» главным брендом той же техники будет Toshiba.

Однако если отбросить нюансы позиционирования, налицо очевидное сходство средств, используемых ритейлерами для привлечения покупателей в свои магазины. Причина неоригинальна — конкуренция, обострение которой в последние пару лет Зайцев не берет отрицать. «Идут ценовые войны, — отмечает

ДОСЬЕ

Торговая сеть «ТЕХНОСИЛА» создана в 1993 году. Компания осуществляет розничную и оптовую продажу электроники и бытовой техники, позиционируя свои магазины в сегменте массмаркет. В настоящее время в состав сети входят 73 магазина, 23 из которых расположены в Москве и Подмосковье, 50 — в регионах России (два из них — по франчайзингу). Оборот сети по итогам 2005 года составил \$601 млн (в 2006 году компания планирует довести этот показатель до \$1–1,25 млрд), валовая прибыль — \$140 млн, EBITDA — \$45 млн. Владельцами сети являются президент компании Вячеслав Зайцев и первый вице-президент Виктор Зайцев.

Структура российского рынка электроники и бытовой техники



Источник: «Финам»



Евгений Лукин
 Вячеслав Зайцев: «Публике представляют только продюсера шоу, и никаких актеров»

РЫНОК

ОБЩИЙ ОБЪЕМ ПРОДАЖ электроники и бытовой техники в России, по данным РАТЭК, в 2005 году составил \$13 млрд (из которых только оборот лидера рынка компании «Эльдорадо» — \$3,4 млрд). Ежегодно рынок растет на 25–30%. Один из главных факторов роста — развитие системы потребительского кредитования. Лучшие годовые показатели роста продаж имеет «Техносила» (50%), далее следует «Эльдорадо» (42%).

Половину рынка делят между собой четыре оператора — «Эльдорадо», «М.Видео», «Техносила» и «Мир». По данным компании «Финам», на «Эльдорадо» приходится 28%, на «М.Видео» — 10%, на «Техносила» — 7%, на «Мир» — 5%. Изменить расстановку сил на рынке обещает приход иностранных игроков. В январе 2007 года немецкая Metro Group планирует открыть в России первый магазин Media Markt. Другой глобальный ритейлер, британская Dixons Group, в июле 2005 года подписал соглашение с «Эльдорадо». Согласно ему, Dixons Group получила исключительное право приобретения контрольного пакета акций российской компании до 2011 года при условии, что опционом на покупку 10% акций «Эльдорадо» компания воспользуется до 2008 года.

«Второе место нас не интересует — мы хотим быть лидерами рынка»

он. — Даже «М.Видео» в спешке пытается исправить свой имидж бутика, заявляя в рекламе: „Дешевле, чем вы думаете“.

Свежая кровь

ИЗМЕНЕНИЯ В РЕКЛАМНОЙ ПОЛИТИКЕ «Техносила» совпали с притоком в компанию новых кадров. Вячеслав Зайцев предпочитает не называть имен, считая, что рядовым членам менеджерской команды место «за кулисами»: «Недавно я был на цирковом представлении в Нью-Йорке. И во время объявления организаторов шоу была названа только одна фамилия — продюсера. Никаких актеров упомянуто не было».

Перечислять все имена действительно нет смысла. Ведь за последние несколько месяцев «Техносила» переманила не один десяток менеджеров среднего и высшего звена, работающих сегодня в московском и региональных офисах компании. Люди

были взяты из самых разных сетей (включая продуктовые), но значительная их доля — до 40% — еще недавно работала в «Эльдорадо».

Похоже, что новые кадры встряхнули «Техносила», сделав ее присутствие на рынке более заметным, а продвижение — более агрессивным. Сеть начала совершать действия, которые позволили генеральному директору «Эльдорадо» Александру Шифрину обвинить «Техносила» в копировании шагов своей компании. «Они взяли на вооружение приемы нашей маркетинговой политики, не пытаясь придумать что-нибудь оригинальное, — возмущается он. — „Техносила“ попросту тянется за лидером, подражая ему во всем».

«Подражание во всем» — это, в частности, развитие private label и франчайзинговой программы.

Сеть всяя Руси

ДО СИХ ПОР ПОЗИЦИЯ «Техносила» в отношении франчайзинга была выжидательной. По словам Вячеслава Зайцева, о таком способе региональной экспансии в компании размышляли еще два года назад, но из-за кадровых проблем решили не торопить события.



НОУ-ХАУ

Компания «Техносила»:

- стремится к лидерству, рассчитывая увеличить темпы роста своего бизнеса до 100%;
- в рамках агрессивной экспансии привлекла кадры из конкурирующих торговых сетей и с их помощью осуществила несколько шагов, ранее сделанных лидером рынка «Эльдорадо»;
- прибегая к приемам, напоминающим поведение дискаунтера, продолжает позиционировать себя в нише массмаркета (иначе — среднеценовой).

Людей нашли в самых разных сетях, но значительная их часть еще недавно работала в «Эльдорадо»

В конце концов «Техносила» отказалась расширять торговую сеть исключительно собственными силами и в мае 2006 года заявила о запуске франчайзинговой программы. Компания занялась поиском франчайзи в городах с населением менее 100 тыс. человек в Подмосковье и менее 250 тыс. в остальных российских регионах. «Через два-три года мы хотим, чтобы в крупных городах располагались наши собственные магазины, — говорит Зайцев. — А в маленьких городах — магазины-франчайзи».

С момента запуска программы у «Техносила» открылось пока два магазина —

в Воткинске и Нижневартовске. Вячеслав Зайцев уверяет, что потенциальных партнеров сегодня в несколько раз больше — свыше двух десятков.

«Техносила» идет дорогой, проторенной «Эльдорадо» еще в 2001 году. Эта сеть единственная среди крупных участников рынка стала активно развивать свой бизнес по франчайзингу. В результате, по данным MOST Marketing, за минувшие пять лет «Эльдорадо» к более чем 500 собственных магазинов добавила 440 франчайзинговых. И хотя установленный «Эльдорадо» размер роялти (вычитаемый из разницы между заку-

почной и розничной ценами франчайзи) на 10% выше, чем у «Техносила», угнаться за лидером компании Вячеслава Зайцева будет крайне тяжело.

По данным «Эльдорадо», узнаваемость этой торговой марки в большинстве российских регионов превышает 80%. Очевидно, что по этому показателю «Техносила» проигрывает конкуренту. Компании еще только предстоит покорить страну — большинство из полусотни ее региональных магазинов открылись не раньше позапрошлого года.

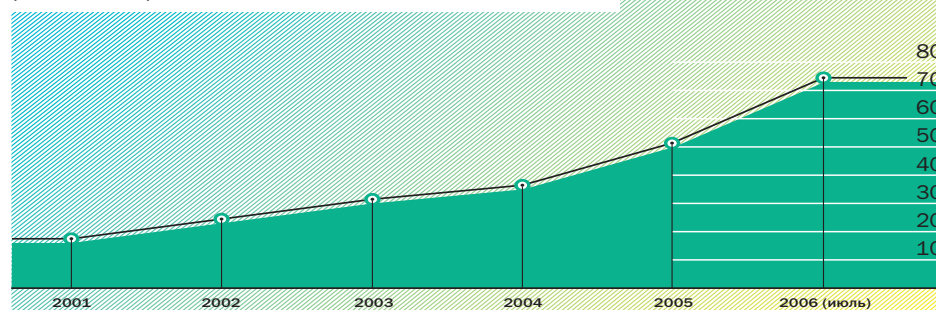
Пересечение торговых путей

В БЛИЖАЙШЕЕ ВРЕМЯ на полках «Техносила» должна появиться техника private label в нижнем ценовом сегменте — Wellton. Это уже вторая частная марка сети. Первой является Techno, которую компания ввела в ассортимент в 2003-м, через два года после того, как «Эльдорадо» запустила свой бренд Elenberg. Под маркой Wellton «Техносила» будет продавать все товарные категории «белой» техники (Techno — в основном «черная»). Причем планируется осуществлять ее поставки как в собственные магазины, так и на открытый (оптовый) рынок.

Но очередная торговая марка рискует затеряться на слишком пестром фоне. В частности, в нижнем ценовом сегменте ей придется конкурировать с уже известными в России Vitek, Scarlett и Polaris. К тому же свои private label имеют «Мир»

Как росла торговая сеть «Техносила»

(число магазинов)



Источник: «Техносила»

(Tropic) и «М.Видео» (Novex). Еще в 2004 году на полках магазинов «Эльдорадо» тестировалась техника под малоизвестными марками TTT и Eldorado. А сейчас остался лишь брэнд Elenberg, приносящий сети около 10% продаж.

Почему остальные марки были выведены из ассортимента, в «Эльдорадо» не уточняют. Можно лишь предположить, что среди причин не значился ажиотажный спрос. Однако «Техносила» не смущает неудачный опыт конкурента: чужим ошибкам (чего не скажешь о выигрышных решениях) в торговой сети, по-видимому, предпочитают свои.

Вечно знакомый мотив

КОПИРОВАНИЕ ЛИДЕРА характерно для рынка, участники которого начинают в глазах потребителя сливаться в абстрактную торговую сеть. При этом свежие решения, перенимаемые российскими продавцами электроники друг у друга, имеют общий источник: Запад (в этом смысле «Эльдорадо» можно считать добросовестным продолжателем идей британской сети Dixons и немецкой MediaMarkt).

«Они взяли на вооружение приемы нашей маркетинговой политики, не пытаются придумать что-нибудь оригинальное»

«Сегодняшняя маркетинговая политика „Техносила“ — это не приемы „Эльдорадо“, а политика дискаунтера. А она интернациональна», — замечает **Евгений Тимофеев**, исполнительный директор «Арконады», крупного дистрибьютора на рынке бытовой техники.

В известной мере повторяя «Эльдорадо», «Техносила» просто следует международным стандартам работы. И вот результат: вооруженная лучшей практикой и новыми людьми, компания начала развиваться ускоренными темпами, считает управляющий партнер агентства MOST Marketing **Виктор Ларионов**. «„Техносила“ стала очень быстро и подвижно реагировать на рынок, чего раньше не было», — говорит он.

По мнению **Антон Гуськова**, руководителя службы общественных связей РАТЭК, при сохранении нынешних темпов

роста у «Техносила» (оборот в 2005 году \$601 млн) в перспективе есть шанс догнать не только «М.Видео» (\$1,2 млрд), но и «Эльдорадо» (\$3,4 млрд). «Нельзя говорить о том, что сегодня кто-то из „большой четверки“ потерял рынок, а кто-то получил над ним контроль. Емкость рынка оценивается в \$13 млрд, а его потенциал — во много раз больше», — полагает Гуськов.

Продажи «Техносила» в 2005 году росли на 50%. Для сравнения: у «Эльдорадо» — на 42%, а у «М.Видео» — на 25%. Предполагается, что меры, принятые «Техносилой» в этом году, позволят компании ускорить развитие. По крайней мере, Вячеслав Зайцев уверен, что его сети удастся выйти на стопроцентные темпы роста: «Не буду говорить, как, но наша компания это сделает. Мы всегда были в тени, и сейчас так же не хотим раскрывать всех секретов». **сф**

КАЖДЫЙ ПОНЕДЕЛЬНИК ИЗВЕСТНЫЕ БИЗНЕСМЕНЫ САМИ РЕДАКТИРУЮТ ДЕЛОВУЮ ГАЗЕТУ

14 августа

приглашенным редактором газеты «Бизнес» выступит
председатель советов директоров компаний
Sequoia credit consolidation
и Fosbourne Home

Евгений Бернштам

бизнес

от реального бизнеса

Задайте свой вопрос Евгению Бернштаму
на сайте: www.b-online.ru
или по электронной почте: vopros@b-online.ru



На правах рекламы. Свидетельство ПИ №ФС77-23088 от 28.09.2005

ВТОРОЙ ЧАСОВОЙ ЗАВОД «СЛАВА» ХОЧЕТ ВЕРНУТЬ ПРОИГРАННЫЙ ИМПОРТУ РЫНОК, ПРОДАВАЯ СВОИ МОДЕЛИ КАК МОДНЫЙ И ПРЕСТИЖНЫЙ АКСЕССУАР. ДЛЯ КОМПАНИИ С ИМИДЖЕМ НАРОДНОГО ПРОИЗВОДИТЕЛЯ — ЗАДАЧА НЕ ИЗ ЛЕГКИХ. текст: **НИКОЛАЙ ГРИШИН**

В поисках былой «Славы»

ДОСЬЕ

ВТОРОЙ ЧАСОВОЙ ЗАВОД «СЛАВА» был создан в 1924 году. Предприятие специализировалось на производстве недорогих наручных и настенных часов и будильников. Часовые механизмы, произведенные на «Славе», использовались и другими производителями. В начале 1990-х предприятие было акционировано. По данным Московской регистрационной палаты, по состоянию на июнь 2002 года 48,58% акций завода принадлежало трудовому коллективу, 37,59% — ОАО «Часпром», 13,69% — ЗАО «Акционерная компания „Слава“». В 2005 году банк «Глобэкс» консолидировал 92% акций ОАО «Слава». Новый собственник сразу объявил о планах построить на месте завода торгово-офисный центр. По первоначальной информации, предполагаемые объемы строительства не превышали 200 тыс. кв. м. Однако, как стало известно из ежегодного банковского отчета «Глобэкса», на месте «Славы» будет построено более 500 тыс. кв. м. В 2005 году ОАО «Слава» учредило дочерние предприятия — ООО «Торговый центр „Слава“» для организации сбыта и выпуска наручных часов и ООО «Малогабаритные будильники „Слава“». Сейчас предприятие выпускает около 5 тыс. часов в месяц, но планирует к концу года минимум втрое увеличить объемы производства.



Многим потребителям хочется иметь «живой» механизм, собранный руками человека

Часы на фасаде завода «Слава» показывают 16.40, в фойе предприятия еще 16.39, дисплей моего мобильного телефона утверждает, что уже без четверти пять.

Пересекая порог предприятия, попадаешь в прошлое. Впечатление усиливают красные флаги и раритетные будильники на витрине магазина-музея «Слава». Старое доброе советское время здесь вспоминать очень любят. Часовая индустрия тогда была среди государственных приоритетов, наряду с космосом и балетом. Ежегодно в стране собиралось до 60 млн часов, значительная часть которых шла на экспорт.

Но теперь все изменилось. По данным маркетингового агентства Step by Step, в России производится менее 3 млн часов в год, и это число ежегодно уменьшается на 15%. Одновременно в «Комкон-медиа» отмечают, что в стране часы сегодня носят лишь 69 млн человек (около 50% населения). Два года назад эта цифра была на 5 млн больше.

Спрос меняется под воздействием товаров-заменителей. Потенциальных поку-

пателей часов окружают мобильные телефоны, карманные компьютеры, плееры, телевизоры — все они показывают время. «Мобильные телефоны планомерно добивают наш рынок, а „Евросеть“ конкурирует с часовыми салонами», — убежден генеральный директор торгового центра «Слава» **Павел Гранкин**.

С рассказами об увядании и упадке отрасли не вяжутся только показатели импорта — до сих пор он уверенно рос. К примеру, в 2004 году продажи в России наручных часов иностранного производства увеличились по сравнению с 2003-м

на 48%. Наступление импорта идет по двум фронтам: с Востока хлынула волна контрафактной китайской продукции, а с Запада — часы известных швейцарских марок. «Таможенная политика в России такова, что оптовая цена китайских наручных часов на рынке в Лужниках составляет 50–60 руб., а их легальная растаможка обходится в 3 евро», — недоумевает первый заместитель генерального директора ОАО «Слава» **Сергей Горяшин**.

Завод в нагрузку

ОСОБОЕ ПОЛОЖЕНИЕ часовой индустрии в СССР сыграло с заводом «Слава» злую шутку. Его главные производственные мощности расположены в центре Москвы на Ленинградском проспекте. В условиях рынка недвижимость стала более привлекательным активом, чем сам завод, выпускающий силами 400 работников 35 тыс. единиц продукции в месяц, из которых всего 5–10 тыс. — наручные часы, и это против прежних 1 млн часов и 12-тысячного штата.

Какое-то время предприятие сдавало свободные площади в аренду, выручка от которой направлялась на поддержание минимальной жизнедеятельности завода. В результате когда новый собственник предприятия банк «Глобэкс» в 2005 году объявил о планах построить на месте «Славы» крупнейший в Москве торгово-офисный комплекс, многие вздохнули с облегчением: предприятие отлучилось.

Однако с похоронами поторопились. Собственник и не думал закрывать завод. Напротив, чтобы справиться с кризисом на предприятии, банк привлек команду новых менеджеров. А переезд производства из центра поближе к МКАД, в Научный проезд (там ранее располагалось подразделение часового завода), был проявлением элементарного здравого смысла. «Вы можете себе представить, чтобы в десяти минутах езды от Елисейских полей в Париже располагался огромный завод, который производит продукцию себестоимостью 3 евро?» — иронизирует Павел Гранкин.

В дальнейшем «Славу» могут и вовсе переместить за пределы московского региона. Возможно, производство будет «расквартировано» в одном из старейших российских часовых центров: Угличе, Чистополе или Пензе. К слову, в Угличе часовой завод с прошлого года продается за одну копейку — правда, с нагрузкой в виде долгов почти на 200 млн руб.

«Вы можете себе представить, чтобы в Париже в десяти минутах езды от Елисейских полей располагался огромный завод, который производит продукцию себестоимостью 3 евро?»

Перевод стрелок

РАЗУМЕЕТСЯ, С ПРИХОДОМ НОВЫХ управленцев стратегия работы завода на рынке не могла оставаться прежней.

На фоне роста китайского импорта менеджмент «Славы» посчитал бессмысленным продолжать выпуск дешевой продукции и решил сосредоточиться на механических часах для среднего класса. Однако в среднем (\$200–300) и высоком ценовых сегментах компанию тоже никто не ждал. Основная доля часового рынка в России приходится на импорт, 87% которого, по данным Step by Step, контролируют швейцарские производители.

Правда, недавние скандалы вокруг таможи заметно ослабили преимущества «серых» импортеров. В частности, многие поставщики швейцарских марок отказались от полулегальных схем ввоза, из-за чего цены на их часы выросли в полтора-два раза. В нише часов для среднего класса российские игроки почувствовали себя свободнее. Если сейчас средняя стоимость часов «Слава» всего около 600 руб., то в ближайшее время она увеличится в десять раз и достигнет 5–6 тыс. руб.

Однако и здесь у завода есть свои конкуренты — отечественные фирмы, основанные выходцами из крупных отраслевых предприятий. К слову, Павел Гранкин не только курирует производство наручных часов на «Славе», но и до сих пор возглавляет одну из небольших часовых компаний «Верный ход».

«Только нишевое позиционирование позволяет успешно развиваться на этом рынке, поэтому мы изначально ориентировались на премиум. У «Славы» уже сформировался имидж народного производителя, и изменить отношение потребителей будет непросто», — рассуждает **Илья Денисов**, владелец другой небольшой фирмы по производству наручных часов Denissov (тех самых, что президент Путин обычно дарит на торжественных приемах).

Но шаги обновленной «Славы» пока не укладываются в стратегию узконише-

НОВУХАУ

Второй часовой завод «Слава»:

- начал позиционировать свои часы как модный аксессуар;
- вчетверо увеличил ассортимент, разработав и выведя на рынок новые линейки часов;
- открыл два мультибрендовых магазина в Москве и Санкт-Петербурге для более тесного контакта с потребителем.

РЫНОК

ПРОИЗВОДСТВО ЧАСОВ В РОССИИ НЕУКЛОННО ПАДАЕТ. По данным Росстата, в 2000 году было произведено 4,8 млн наручных часов, в 2003-м выпуск уменьшился до 3,12 млн штук.

По данным агентства Step by Step, тройка лидеров на рынке российских наручных часов такова: Чистопольский часовой завод «Восток» (торговая марка «Восток»), Второй московский часовой завод (торговая марка «Слава») и Угличский часовой завод «Чайка» (торговая марка «Чайка»). Больше всех экспортирует часы Угличский завод — 21% всего российского экспорта. Среди стран, импортирующих российскую продукцию, — Украина (34%), Казахстан (17%), Нигерия (15%).

Однако российский рынок предметов роскоши, неотъемлемой частью которого является часовая продукция, растет на 10% в год. Спрос на дорогие и престижные часы удовлетворяется за счет импорта. Согласно данным Швейцарской часовой ассоциации, Россия занимает 14-е место в списке важнейших экспортных рынков для европейских производителей часов. Крупнейшими производителями-импортерами являются швейцарские компании: Vacheron Constantin (10% в стоимостном выражении), Cartier (9%), Tissot (6%). Также на российском рынке присутствуют значительные объемы как нелегально импортированной продукции, так и подделок известных торговых марок. Например, в 2002 году, по данным Минэкономразвития, общий объем российского часового рынка составлял около 26 млн штук в год, из которых на нелегальный импорт приходилось около 18 млн часов, или около 70% рынка.



Когда новый собственник объявил о планах построить на месте «Славы» крупнейший в Москве торгово-офисный комплекс, многие вздохнули с облегчением: предприятие отмутилось

В Угличе часовой завод в прошлом году продавался за одну копейку — правда, с нагрузкой в виде долгов предприятия почти на 200 млн руб.

вого производителя. Завод вчетверо расширил ассортимент с расчетом привлечь к своей продукции внимание потребителей разных возрастов и социальных групп, объединенных разве что достатком выше среднего.

В компании решили не спешить фокусироваться на целевой аудитории своего брэнда и принялись экспериментировать. Это привело к появлению линейки броских часов «Глория» с необычным дизайном — как надеются в компании, в перспективе они могут стать русским аналогом Swatch. По технологическим

причинам Второй часовой завод не может производить часы небольшого размера, традиционно пользующиеся спросом у женщин. Но как только выяснилось, что «миниатюра» уже вышла из моды, завод наладил выпуск крупных дамских часов.

По заказу других часовых компаний «Слава» собирает несколько необычных линеек часов — от имперской «Державы» и брутального «Спецназа» до утонченных «Инь Ян» с китайскими иероглифами.

Вдобавок на предприятии начали выпускать серии часов ограниченным тиражом 300–500 экземпляров для коллекцио-

неров, а также часы под заказ с корпоративной символикой.

Результатом всех этих нововведений, как ожидают в компании, должно стать увеличение объемов производства к концу 2006 года в два-три раза — с нынешних 5–10 тыс. до 15–20 тыс. наручных часов в месяц.

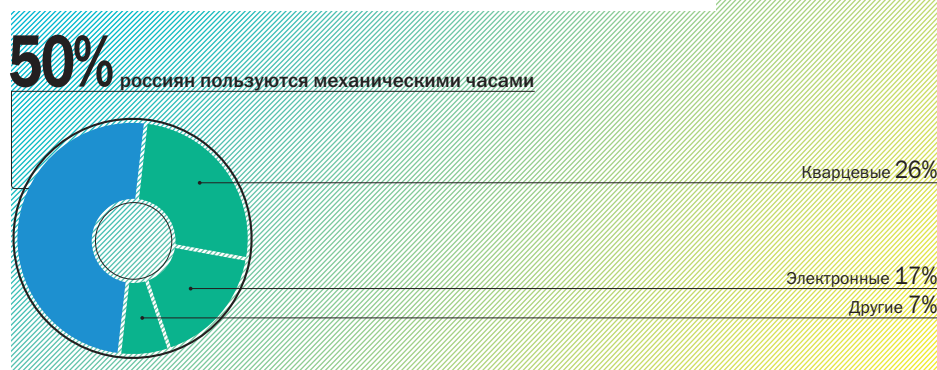
Полигон для мерчендайзинга

ЕЩЕ НЕДАВНО, вспоминает Павел Гранкин, продажа каждой новой партии часов не приносила компании прибыли: «Неэффективное использование огромных производственных фондов увеличивало себестоимость продукции, которая в результате намного превышала рыночные цены. Компания была вынуждена продавать часы себе в убыток».

Производственную политику «Слава» перестраивает одновременно со сбытовой. Сейчас «Слава» определила ключевые часовые салоны, с которыми налаживает долгосрочное сотрудничество — поставляет фирменные стойки, упаковку, разрабатывает программы лояльности. «Мы перестали ждать, когда к нам придут покупатели, — объясняет Сергей Горяшин, — и занялись активными продажами оптом и в розницу. Практика показывает, что торговля без посреднического звена работает лучше и приносит больший доход».

Для того чтобы приблизиться к потребителю, в Москве и Санкт-Петербурге «Слава» открыла два собственных мультибрендовых магазина российских часов. Туда же компания перенесла часть экспо-

Какие наручные часы предпочитают в России



Источник: «Комкон-медиа»

зиции «музея боевой славы», где выставлена старейшая продукция предприятия.

По словам менеджеров «Славы», это единственные в России часовые салоны, где представлена продукция всех крупных российских производителей (38 марок). За полтора года компании удалось в десять раз увеличить продажи московского магазина и довести их до \$80 тыс. в месяц. «Для нас магазины часов — это уникальный источник маркетинговой информации», — считает Павел Гранкин, — и полигон для отработки мерчендайзинга». Например, в своих торговых точках компания внедрила программу trade-in — обмен старых часов на новые с доплатой.

Между тем торговым инициативам «Славы» угрожает растущая экспансия иностранных компаний. В середине 2005 года корпорация Swatch приняла решение о начале собственных торговых операций в России. В это же время в Москве открылся офис Citizen, который планирует самостоятельно заниматься дистрибуцией. «Для российского производителя открытие собственной розницы и прямая работа с часовыми салонами может быть перспективным делом лишь в том случае, если он будет вкладывать значительные ресурсы в рекламу и продвижение. Иначе конкуренция с за-

В компании решили не спешить с фокусированием на целевой аудитории своего брэнда и принялись экспериментировать. Целый фонтан идей и дизайнерских образов породил сразу несколько линеек часов

рубежными сетями ему не выдержать», — отмечает руководитель направления инициативных исследований агентства Step by Step **Ольга Бросалова**.

О том же самом, но другими словами говорит и сам Гранкин: «Пресловутое качество швейцарских часов — во многом продукт рекламы, PR и торговых технологий».

Роскошь или средство измерения

НАЗВАТЬ ОБЪЕМ своего маркетингового бюджета Павел Гранкин не готов. Чего не скрывают на «Славе», так это сдержанного оптимизма в отношении конъюнктуры: спрос на механические часы постепенно возвращается.

Гранкин полагает, что люди устали от бездушной электроники, которая их окружает. Многим хочется иметь при себе «живой» механизм, собранный руками человека, а не роботом на конвейере. «Конечно, рынок часов-приборов отмирает, а рынок часов-аксессуаров находится на

подъеме», — вторит коллеге Илья Денисов. — К примеру, заметна такая тенденция: обеспеченные люди начинают покупать несколько часов к различным костюмам. Правда, определить время с помощью некоторых дизайнерских моделей крайне сложно, но для их потребителей это не проблема».

Среди российской элиты в конце концов станет модным носить дорогие русские часы, надеются менеджеры предприятия. Правда, пока этой моде следуют лишь политики — не так давно Второй часовой завод выполнил масштабный заказ Госдумы последнего созыва, обеспечив часами всех депутатов.

«Такого же объема производства, как и в советские годы, мы уже никогда не достигнем», — признает Павел Гранкин. — Но если представитель среднего класса в России будет носить на руке часы стоимостью в один свой месячный доход, как это принято в Европе, шансы построить успешный бизнес у «Славы» есть». **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Будущее „Славы“ зависит от того, насколько акционеры завода готовы к масштабному инвестированию в рискованный проект»



Игорь ПИКАН, генеральный директор аудиторско-консультационной группы «Развитие бизнес-систем»

— В РЕШЕНИИ ОАО «СЛАВА» не вижу ничего необычного. У собственников предприятия есть только два пути. Первый — эксплуатировать торговую марку, имеющую 80-летнюю историю, но отягощенную «советскими» проблемами (невысокие характеристики качества, дизайна, надежности). Второй — запустить новые брэнды. Ситуация осложняется общемировой тенденцией, связанной с развитием технологий, дающих потребителям дополнительные возможности улаживать время. В прошлое уходит функциональное предназначение часов.

Здесь же можно говорить о замкнутом жизненном цикле часов как продукта. От первых механических часов, являвшихся предметами роскоши, аксессуаром, часовщики перешли к производству усовершенствованных моделей, а потом к массовому производству. В ре-

зультате распространения цифровых технологий часы сегодня снова переходят в категорию модных аксессуаров. А в этом сегменте для завоевания конкурентного преимущества необходима отличная от традиционной бизнес-модель. Такие критерии как качество изделия, использование современных материалов, техническая сложность, безусловно, являются важными, но решающим конкурентным преимуществом становится брэнд. И его успех на рынке зависит от продуманности позиционирования. Новому брэнду необходимо глубокое изучение потребителей, их предпочтений в области моды вообще и аксессуаров, анализ и установление закономерностей в культуре потребления и многое другое. Одним словом, нужно «попасть» в свою аудиторию.

У «Славы» уже есть опыт производства изделий если не дорогих, то

ориентированных на узкую целевую аудиторию. Во многом именно это производство мелкими партиями «под заказ» для корпоративных клиентов позволяло заводу иметь около \$15 млн годового оборота. С экономической точки зрения перевод промплощадки из центра Москвы на окраину, ограничение производственных площадей и снижение количества занятых людей способно снизить операционные расходы предприятия и повысить текущую рентабельность. Однако будущее «Славы» зависит от того, насколько акционеры завода готовы к масштабному инвестированию в рискованный проект, которым является развитие брэнда на высококонкурентном рынке. В качестве примера неудачного перепозиционирования можно привести попытку сделать из мотоцикла «Урал» русский Harley-Davidson.

Шоу «Капитал» закончилось. Участвовавшие в нем бизнесмены уверены, что достигли своей главной цели — дали новый импульс росту предпринимательской активности.

Разбудить предпринимателя

текст: антон бурсак



«Капиталисты» Андрей Коркунов, Надежда Копытина, Сергей Недорослев и Евгений Чичваркин (слева направо) превратили телешоу в наглядное пособие по фандрайзингу для начинающих бизнесменов

За три месяца «капиталисты» рассмотрели около полусотни проектов, и лишь семь из них сочли привлекательными для вложений. Общий объем инвестиций, сделанных в ходе шоу, составил 27,8 млн руб.

Самыми активными инвесторами оказались **Сергей Недорослев** («Каскол») и **Андрей Коркунов** (Одинцовская кондитерская фабрика). Пяти предпринимателям Недорослев согласился дать около 10 млн руб. Это на 4 млн руб. меньше суммы, инвестированной в четыре проекта Коркуновым. Владелец кондитерской фабрики согласился способствовать развитию бизнесов самых разных типов: от производства профилактических очков до разработки устройства для борьбы с колорадским жуком. По этой причине Коркунов подумывает создать отдельную компанию для управления всеми компаниями, акционером которых он стал.

Самым словоохотливым «капиталистом» оказался **Евгений Чичваркин** («Евросеть»). Щедрый как на критику, так и на комплименты в адрес представленных проектов, совладелец «Евросети» так и не вложил ни в один из них ни копейки. «Некоторые идеи были откровенно слабы, другие просто лежали в непонятной или неинтересной мне сфере бизнеса», — пояснил он **СФ**. Ближе всего Чичваркин был к участию в предприятии **Тимура Машарипова**, представившего проект создания

сети автоматов по торговле музыкальными дисками и рингтонами. Совладелец «Евросети» предложил Машарипову полностью уступить ему контроль над компанией в обмен на требуемую сумму. Однако тот отказался. Вскоре после того, как шоу вышло в эфир, предприниматель получил инвестиции от другого московского бизнесмена, пожелавшего остаться неизвестным. Таким образом Евгений Чичваркин, заявивший о собственных планах установки аппаратов по продаже музыки в салонах «Евросети», возможно, получил потенциально опасного конкурента.

Несколько других участников шоу, не сумевших заинтересовать «капиталистов», также получили интересные коммерческие предложения вне стен студии. Так, москвичка **Анна Аркелян** рассказывает о поступивших ей сразу нескольких заманчивых предложениях (в ходе телепередачи привлечь финансирование под проект магазина модных аксессуаров ей не удалось). **Любовь Зенитова**, придумавшая новый способ борьбы с нефтяными пятнами, сообщила, что и с ней связывались потенциальные инвесторы.

Возможность рассказать о своих бизнес-идеях такой широкой аудитории, как телевизионная, трудно переоценить. Тем более что в России практически нет инвестиционной инфраструктуры для поддержки начинающих предпринимателей. В частности, у нас только зарождается институт бизнес-ангелов — опыт-

ных бизнесменов, готовых частным образом вкладывать свои деньги в незрелые, но перспективные, по их мнению, проекты.

В США и некоторых странах Европы на долю бизнес-ангелов приходится весьма значительная доля финансирования предпринимательских идей. Однако у нас, считает Павел Теплухин («Тройка Диалог»), широкая прослойка индивидуальных инвесторов сформируется не раньше, чем появится класс «богатых пенсионеров». Россия живет в условиях свободного рынка менее двадцати лет, и подавляющее большинство успешных бизнесменов по-прежнему в строю. У них чаще всего просто нет времени заниматься чем-то помимо основной работы.

Показательно, что для «капиталистов» участие в шоу обернулось цейтнотом. Сергей Недорослев, к примеру, был вынужден вести с партнерами по бизнесу переговоры вблизи съемочной площадки. Впрочем, время, проведенное в студии, никто не считает потраченным зря. «Думаю, нам удалось показать, что предприниматели — не какие-то уроды, воры и бандиты, — пояснил Евгений Чичваркин. — Люди должны понимать, что бизнес — это хорошо, что мы приносим деньги стране и помогаем большому числу ее жителей прокормить себя и свои семьи».

Не менее важной для «капиталистов» была возможность сделать из передачи своего рода наглядное пособие для начинающих бизнесменов. «Уровень предпринимательской культуры в стране пока крайне низок, — отмечает Павел Теплухин. — У нас очень мало людей с бизнес-образованием. Многие предприниматели придумывают какую-то интересную идею, но не пони-

«Думаю, нам удалось показать, что предприниматели — это не какие-то уроды, воры и бандиты. Люди должны понимать: бизнес — это хорошо»

мают, куда с ней идти и что нужно учитывать, создавая жизнеспособный бизнес». Подтверждением этому могут служить несколько предлагавшихся в программе проектов, авторы которых забывали о необходимости вписать в бизнес-план расходы, к примеру на уплату налогов или покупку кассового аппарата.

Надежда Копытина («Ледово») считает, что участие в шоу помогло ей самой приобрести некоторые важные для предпринимателя качества: «Этот опыт добавил мне выдержки и уверенности. Стало намного проще говорить „нет“, если я не уверена в эффективности инвестиций, в профессионализме менеджмента».

Между тем участники шоу не сомневаются: у сотен, если не у тысяч наших соотечественников программа пробудила интерес к предпринимательству. За пределами студии «капиталистов» буквально атакуют начинающие бизнесмены, чьи проекты нуждаются в финансовой поддержке. Андрей Коркунов признался **СФ**, что уже получил несколько сотен писем с предложениями участвовать в новых предприятиях. Так что недостаток свежих предпринимательских идей, по крайней мере в обозримом будущем, «капиталистам» не грозит. **СФ**

от
570
руб./мес.



У меня зазвонил телефон. «Кто говорит?»
«...МАНГО ОФИС!..»



mango office
дружба телефонов и людей

- 1 «МАНГО-ОФИС» - единый телефонный номер!
- 2 С «МАНГО-ОФИС» - клиент обязательно дозвонится к Вам в офис!
- 3 «МАНГО-ОФИС» - сохранит в тайне Ваш прямой номер!
- 4 «МАНГО-ОФИС» - экономия на роуминге, входящие звонки в 50 раз дешевле!

www.mangooffice.ru
+7 (495) 744-11-54



Некоммерческое кино в «Системе» тоже считают удачным объектом инвестиций

Система спасения

«Система масс-медиа» вкладывает \$4 млн в съемки нового фильма немецкого режиссера Вернера Херцога «Спасительный рассвет».

Компания рассчитывает получить 30% от сборов. Это уже второй случай, когда «дочка» АФК «Система» спасает западный кинопроект, находящийся на грани финансового краха, и финансирует работу «некоммерческого» режиссера, от которого отказались западные инвесторы. Прошлая попытка оказалась удачной. Инвестиции «Системы» в картину Вуди Аллена «Матч Пойнт» составили всего \$2 млн, при общем бюджете в \$15 млн она собрала в мировом прокате \$78,2 млн и была номинирована на «Оскар».

Повторение успеха под вопросом, поскольку самой прибыльной лентой за всю карьеру Вернера Херцога стал документальный Grizzly Man, собравший в прокате \$3,1 млн. Фильм повествовал о защитнике прав медведей, которого задрал гризли. Коммерческими проектами Херцог не занимался никогда. Впрочем, в заведомо неприбыльных авантюрах «дочка» «Системы» не участвует. Следующий фильм Вуди Аллена она финансировать не стала: генеральный директор «Системы масс-медиа» Михаил Дунаев не был уверен в коммерческом успехе картины.

Министерство клубов

В Москве появится ночной клуб, входящий в одну из наиболее известных в мире сетей подобных заведений, — Ministry of Sound.

Клуб откроется в реконструированном здании на Саввинской набережной. Его площадь составит 3,5 тыс. кв. м. Финансировать запуск будут британские и российские частные инвесторы, интересы которых здесь представляет

бизнесмен Энди Уокер. Общий объем инвестиций, по его словам, составит несколько миллионов долларов.

Несмотря на большое число любителей ночной жизни, клубный бизнес в Москве не относится к разряду привлекательных для инвестиций. Совладелец «Евросети» Евгений Чичваркин, в свое время планировавший по франшизе открыть в Москве «один из наиболее известных лондонских ночных клубов» (его название предприниматель не уточнил), в конечном итоге отказался от проекта, не увидев в нем финансового смысла.

Большинство отраслевых экспертов считают, что судьба Ministry of Sound в России будет зависеть в первую очередь от личных качеств промоутера проекта. Среди наиболее вероятных претендентов называется владелец компании Zeppelin Production Георгий Петрушин. Впрочем, сам Петрушин не считает перспективным открытие в Москве клуба с большой площадью. «Заполнить его будет очень сложно, — пояснил он. — Это возможно, только если часто привозить очень известных диджеев и исполнителей, но тогда стоимость содержания заведения будет астрономически большой».

Израильский налет

Российский рынок автострахования оказался привлекательным для иностранцев. О желании побороться за долю рынка ОСАГО и автокаско заявила израильская страховая компания Direct Insurance Financial Investments (DIFI).

В партнеры ей удалось привлечь ЕБРР, который выделит на проект 35 млн евро из планируемых 120 млн евро. Бизнес будет строиться с нуля —

цифра

\$250

МЛН составит объем дополнительных инвестиций Ford Motor Company в завод во Всеволожске. Это на \$20 млн больше всей суммы, вложенной в завод за четыре года. В конце июля Ford подписал соглашение с МЭРТ о начале производства в рамках «промышленной сборки». Как утверждает МЭРТ, компания планирует увеличить производство автомобилей Ford Focus до 100 тыс. в год. Кроме того, на заводе во Всеволожске ежегодно будут собирать 30 тыс. автомобилей класса CD Ford Mondeo и 20 тыс. внедорожников Ford Maverick. Численность сотрудников компании увеличится с 2 тыс. до 3,5 тыс. человек. Ранее Ford по соглашению с МЭРТ работал в режиме свободного таможенного склада. В обмен на таможенные льготы компания обязалась регулярно повышать долю российских комплектующих в производстве и довести ее до 50% себестоимости продукта. Однако выполнять эти условия становилось все труднее и труднее. Компания отстала от графика, и в июне 2006-го таможенная служба отказала ей в льготах на ввоз деталей. Тогда Ford был вынужден остановить конвейер и подал заявку на переход в режим промсборки, который не предполагает обязательного повышения уровня локализации производства. Министерство удовлетворило заявку, но взамен, вероятно, потребовало, чтобы концерн увеличил инвестиции. В Ford эту информацию пока не подтверждают. «Мы ищем возможности увеличить производство и постановку на конвейер новых моделей, но никаких утвержденных планов у компании нет», — заявила **СФ** PR-менеджер компании Екатерина Кулиненко. □

тренд

Фондовый парад

«Росевродевелопмент» продал очередную долю иностранным инвесторам. В марте 20% компании уже достались американскому фонду Moore Capital Management. Теперь 10% приобретает другой «американец» — Morgan Stanley. До настоящего времени этот инвестибанк, распоряжающийся активами

в \$43,1 млрд, занимался в России только финансовым консультированием. Генеральный директор «Росевродевелопмента» Иван Ситников уверяет, что других иностранных акционеров у компании не появится, разве что нынешние могут увеличить долю. Размещение средств самого консервативного фонда из всех, когда-либо работавших в России, — знаковое событие для российского рынка недвижимости. Инвестируя в него, иностранные фонды явно вошли во вкус. В декабре

прошлого года британская компания Raven Russia завершила две сделки по покупке логистических центров в Подмоскowie за \$42 млн и \$110 млн (второй, кстати, у «Росеврогрупп», которой принадлежит «Росевродевелопмент»), и процесс пошел. «Иностранные фонды уже инвестируют не только в готовые проекты, но и в строящиеся, а также приобретают доли в девелоперских компаниях, — объясняет Сергей Колесов, генеральный директор компании Prime City Properties. — За

последние полгода они проявили особенный интерес к торговому и складскому сегментам. Например, кроме Raven Russia есть еще австрийский фонд Meinl European Land. Он потратил 400 млн евро на два торговых центра „Молл Гэллери“ и площадки под строительство, выкупив их у „СТ Девелопмент“». Свои намерения по инвестированию в российскую недвижимость обозначили такие компании, как GE Capital, AIG Global Real Estate Investment и ЕБРР. □

по технологии прямого страхования, когда продажи ведутся через интернет или по телефону, а страховых агентов нет, что позволяет снизить комиссию. Единственная работающая по такому принципу российская компания «Прямое страхование» (специализируется на автокаско) рассматривает пришельца как серьезного конкурента. «Они имеют достаточный опыт работы в Израиле и Польше, — говорит генеральный директор „Прямого страхования“ Сергей Маршев. — Это их сильная сторона».

Выйти на рынок ОСАГО — довольно смелое решение для новичка, ведь снижать стоимость полиса запрещает закон. «Сейчас нет такой компании, занимающейся ОСАГО, у которой бы с сервисом было все в порядке, — считает генеральный директор ОСАО „Россия“ Алексей Разуваев. — Выплаты по страховым случаям чаще всего задерживают. Если Direct Insurance будет готова платить за выстраивание сервиса, отложить прибыль на будущее, то это станет конкурентным преимуществом», — констатирует Разуваев. Но гарантий успеха на таком конкурентном рынке у нового проекта нет. Не гарантирует его и участие ЕБРР. Достаточно вспомнить страховую компанию «Принципал» с 32-процентной долей ЕБРР — в 2004 году у нее была отозвана лицензия.

Невезение Wal-Mart

Крупнейшая в мире розничная сеть Wal-Mart не сумела выстроить прибыльный бизнес в Германии.

Потеряв, по некоторым оценкам, на немецком рынке около \$1 млрд, американский ритейлер ушел из страны, продав 85 своих магазинов основному конкуренту, компании Metro Group. По словам заместителя председателя правления Wal-Mart Майкла Дьюка, причиной ухода стала «нынешняя экономическая ситуация» в стране, в существующих условиях сети «будет сложно достичь тех масштабов и результатов, к которым она стремится». Проще говоря, Wal-Mart, чьи продажи в Германии в 2005 году оцениваются в \$2,5 млрд, не выдержала конкуренции с местными игроками — Metro Group, Aldi и Lidl. По мнению экспертов, главным промахом в стратегии работы Wal-Mart оказалась неспособность сети подстроиться под специфику немецкого рынка. Компания оставалась слишком американской и не учитывала особенности местных потребителей как в ассортиментной, так и в управленческой политике. Кроме того, немецкие профсоюзы настаивали на принятии сотрудников

Wal-Mart в свои ряды, что противоречит мировой практике компании.

На выкупленных площадях Metro Group планирует открыть свои гипермаркеты Real. A Wal-Mart уже заявила, что вырученные от продажи магазинов средства будут направлены на укрепление позиций сети в Китае, Центральной и Южной Америке.

Lay's идет в Саратов

PepsiCo ответит на рост рынка чипсов новой стройкой: компания ищет площадку в Саратове, чтобы открыть завод по производству Lay's.

Первый завод принадлежащей PepsiCo корпорации Frito-Lay был запущен в 2002 году в подмосковной Кашире и обошелся в \$52 млн. Выпуская 40 тыс. тонн продукции в год, Frito-Lay захватила более 35% российского рынка чипсов. Однако чипсы начали уступать позиции сухарикам, занявшим более трети \$800-миллионного рынка снеков. Frito-Lay решила не отставать от лидеров — «Бриджтаун фудс» и «Сибирского берега», запустив в Кашире производство сухариков Twistos.

Впрочем, в 2006 году производители чипсов снова взяли верх: на рынке сухариков началась стагнация, а рынок чипсов вырос до 20%. «На рынке снеков растет доля верхнего сегмента — это нормальный процесс, связанный с ростом уровня доходов населения», — считает Константин Лыкин, руководитель отдела по связям с общественностью «Сибирского берега».

Изменения только на руку Frito-Lay, занимающей сейчас на рынке снеков только 10%, но уже несколько лет лидирующей в сегменте чипсов. В новый завод в Саратове компания готова инвестировать до \$60 млн. Это позволит Frito-Lay производить в России всю продукцию для местного рынка: до сих пор часть продаж Lay's составляет импорт. □



Wal-Mart в Германии развалился на глазах у покупателей



Эконом для «Вымпелкома»

В «Вымпелкоме» появился еще один иностранный топ-менеджер — пост вице-президента по операциям занял **Питер Ковелл** (на фото). До сих пор такой должности в компании не было, и ее появление свидетельствует о том, что «Вымпелком» переходит к решению новых стратегических задач. Если раньше сотовый оператор активно расширял абонентскую базу, пытался увеличить свои доходы от использования услуг, занимался ребрендингом, то сейчас в центре его внимания — повышение эффективности бизнеса. «В следующем году мы будем нацелены на снижение издержек и повышение отдачи от активов», — отметил генеральный директор «Вымпелкома» **Александр Изосимов**.

Поиском кандидатов занималось агентство RosExpert Executive Search в партнерстве с Korn / Ferry International. Как сообщила партнер RosExpert Анна Кофф, реализация проекта заняла около четырех месяцев. В России подходящих кандидатов не обнаружили, и в результате выбор пал на Питера Ковелла, который тогда работал главным директором по операциям Болгарской телекоммуникационной компании. Его карьера начиналась в военно-морском флоте Великобритании, а затем он приобрел большой опыт в международных компаниях.

В сферу ответственности Ковелла входит управление текущими техническими операциями «Вымпелкома», в том числе эксплуатация сети, развертывание сетей в регионах, планирование и логистика. Кроме того, в блок по операциям войдет административная дирекция. «Вряд ли мы найдем большие куски, с которых можно сразу срезать „жирок“, — говорит Александр Изосимов. — Наша цель — сделать

компанию более защищенной и избежать скачкообразного роста затрат».

Йогурт от Zidanone

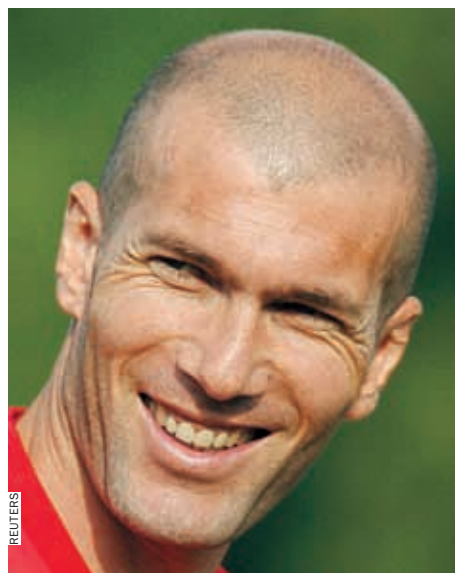
Знаменитый футболист **Зинедин Зидан** (на фото) после окончания спортивной карьеры может уйти в пищепром.

Франк Рибу, генеральный директор Danone и давний друг спортсмена, в интервью Financial Times то ли в шутку, то ли всерьез заявил, что Зидан мог бы стать независимым директором компании.

Такое продолжение карьеры нетипично для футболистов. Обычно после ухода из спорта они занимают посты менеджеров в спортивных клубах: так, бывший футболист сборной Норвегии **Эгил Эстенстад** в 2005 году завершил профессиональную карьеру и стал футбольным директором в клубе Viking, а Амедео Карбони в том же году был утвержден в качестве спортивного директора испанского клуба Valencia.

Экс-капитан сборной Франции оставил большой спорт после чемпионата мира—2006. Уход был запланированным, но омрачился скандалом — Зидан получил красную карточку, боднув итальянца Матерацци в финальном матче. Руководство Danone простило футболисту оплошность, тем более что Зидан давно работает с этой компанией. Он выступает спонсором соревнований за детский футбольный кубок Danone Nation Cups, а в 2004 году заключил контракт с компанией сроком на 11 лет, который предусматривает участие спортсмена во всех ее благотворительных и социальных программах, поддерживающих детей.

Понятно, что знаменитый футболист имеет все возможности заниматься благотворитель-



ностью, — только за участие в рекламных кампаниях Danone, Adidas и France Telecom Зидан получает ежегодно около \$10 млн.

В родные пенаты

Один из основателей группы компаний «Виктория» **Александр Зарибко** приобрел в Минске сеть из 15 мини-маркетов «Рублевский».

Это уже не первая попытка совладельца «Виктории» запустить собственный розничный проект. Весной текущего года стало известно, что Зарибко готовит к запуску новую сеть «магазинов у дома» под брэндом «Алми», по формату почти идентичную сети «Квартал», принадлежащей «Виктории». К концу года Зарибко планирует открыть в Москве три «Алми», а к 2010-му — 47 магазинов с общим оборотом \$213 млн.

В аналогичном формате «магазинов у дома» работают и белорусские «Рублевские». По оценкам экспертов, только розничный бизнес (без учета недвижимости) белорусского оператора мог обойтись Зарибко в \$5 млн. Однако в Москве покупка аналогичной сети стоила бы гораздо дороже — \$15–20 млн.

О планах работы совладельца «Виктории» в Белоруссии стало известно еще в начале года. Тогда Зарибко не скрывал, что до конца 2010 года планирует построить в Белоруссии торговую сеть из 57 объектов разных форматов с оборотом \$550 млн.

По словам экс-управляющего московского филиала «Пятерочки» **Дмитрия Потапенко**, нет «ничего удивительного, что Зарибко решил пойти в Белоруссию», поскольку «он сам оттуда, у него там есть давние связи». Кроме того, по словам вице-президента холдинга «Марта» **Бориса Васильева**, белорусский рынок становится популярным у московских ритейлеров «из-за единой экономической зоны с Россией и политической обстановки, которая сейчас намного интереснее, чем на той же Украине».

Pfizer возглавил юрист

Акционеры Pfizer отправили в отставку генерального директора компании **Генри Макнила**. А его место занял вице-президент **Джеффри Киндлер** (на фото).

Инвесторы разочаровались в агрессивной политике слияний и поглощений, которую рьяно проводил Макнил. В 2001 году он обещал превратить Pfizer в одну из самых инвестиционно привлекательных компаний. Однако в результате его деятельности стоимость акций Pfizer упала с более чем \$40 до \$26,1. А прибыль



в прошлом году снизилась на 28,8% — до \$8 млрд. Компании пришлось взять курс на сокращение издержек, и, вероятно, акционеры решили, что расточительный Макнил не способен управлять бизнесом в новых условиях.

Карьера Джеффри Киндлера нетипична для топ-менеджера. В 1995 году он перешел из юридической фирмы Williams & Connolly в General Electric на должность консультанта по юридическим вопросам. Там он заинтересовался стратегическим управлением и отучился в Jack Welch School of Management. В 1997 году Джеффри Киндлер принял активное участие в реорганизации американского офиса McDonald's, где работал с 1996 по 2001 годы. В Pfizer менеджер пришел в 2002 году и возглавил юридический департамент, а также стал отвечать за отношения с властями и внутренние коммуникации. Через четыре года Киндлер стал CEO одной из крупнейших компаний мира.

Юридический опыт нового гендиректора, безусловно, поможет Pfizer, однако пока не ясно, сможет ли он успешно руководить международной корпорацией. Вероятно, акционеры проголосовали за него потому, что Киндлер более управляем, чем строптивый Макнил.

Как сенатор сенатору

Вадим Мошкович (на фото), сенатор от Белгородской области и крупнейший совладелец группы «Русагро», ищет партнеров для масложирового направления своего бизнеса.

Один из пяти его МЖК — «Краснодарский» — объявил о созыве в сентябре внеочередного собрания акционеров, где будет переизбран совет директоров. Среди кандидатов оказа-

лись три топ-менеджера агропромышленной группы «Юг Руси», крупнейшего производителя бутилированного масла и основного конкурента Мошковица: **Михаил Арканников** (сотрудник юридической службы), **Владимир Бадах** (генеральный директор УК «Юг Руси») и **Нелли Субботина** (финансовый директор холдинга). Их наличие в списке позволяет предположить, что речь идет как минимум об объединении бизнесов или частичной продаже комбината.

Главным собственником «Юга Руси» является основатель компании и коллега Мошковица — сенатор от Ростовской области **Сергей Кислов**. В июне его компания уже приобрела у группы Мошковица 100% акций Аннинского маслоэкстракционного завода в Воронежской области. А совсем недавно генеральный директор «Русагро» **Яков Тесис** сообщил, что группа ведет переговоры с несколькими производителями масложировой продукции. Речь шла о возможной продаже или покупке активов, а также об объединении с другими участниками рынка. В числе кандидатов фигурировал и холдинг «Юг Руси». То, что в состав совета директоров входят сотрудники конкурирующей организации, только подтверждает: переговоры между сенаторами перешли в «конструктивную стадию».

Вадим Мошкович уже показал, что умеет вовремя продавать активы. Зерновое направление «Русагро» Мошкович в свое время успешно продал Cargill, избежав конкуренции со вскоре пришедшими на рынок международными трейдерами. Похоже, открытие маслоэкстракционного завода в Воронеже крупнейшим в мире производителем подсолнечного масла Bunge подталкивает Мошковица к тому, чтобы повторить тот же финт, но уже с маслом, перед надвигающейся консолидацией этого рынка. □



три вопроса

В первом полугодии 2006-го чистая прибыль «СТС-медиа» достигла \$57 млн, перекрыв все прогнозы. Президент компании Александр Роднянский утверждает, что будут и другие сюрпризы.



«Секрет фирмы»: Ваши достижения связывают с сериалом «Не родись красивой». Вы согласны?

Александр Роднянский: «Не родись красивой» — самый успешный сериал в истории российского телевидения. Он собрал 30% аудитории, тогда как хорошим показателем считается 15%. Но даже такой проект не может обеспечить столь высокие показатели компании в целом. Все остальное тоже хорошо работало. Ежегодно растущие рейтинги — наша валюта — позволили «СТС-медиа» заработать на рекламе \$176 млн.

СФ: Ваша выручка выросла в 1,8 раза, до \$182 млн, а прибыль — и вовсе в 2,5 раза. Но аналитики считают, что в третьем квартале результаты будут намного скромнее.

АР: Третий квартал на СТС традиционно самый слабый, но мы готовим очередное сильное предложение — стартуют три разножанровых проекта.

СФ: Значит, вы не боитесь разочаровать инвесторов?

АР: Последние три года у нас всегда были хиты. Что касается инвесторов, то они любят острые прогнозы. Нас обвиняют в излишнем консерватизме. Но чтобы никого не разочаровывать, мы предпочитаем строить обещания на консервативной оценке своих возможностей. □



лаборатория

КРИЗИС-МЕНЕДЖМЕНТ

звезды маркетинга → с40
технология продаж → с46
конкуренция → с49

Минеральная вода, мясопродукты, алкоголь — трудно назвать отрасль, не переболевшую за последние год-полтора лихорадкой из-за резкой смены законодательного климата.

Обычно кризис останавливает развитие лидеров, зато у более мелких компаний появляется шанс на взрывной рост.

Эффект попкорна

текст:

анатолий казаков

иллюстрация:

иван величко

Отраслевой кризис — интересная штука. Независимо от рынка картина всегда одна и та же: штормовое предупреждение уже получено, но когда грянет сам шторм и грянет ли он вообще — неизвестно. Видимо, поэтому компании предпочитают не готовиться к форс-мажорам, встречая их практически безоружными.

Например, санкции против Молдавии Госдума предлагала ввести еще в апреле 2005 года. В мае депутаты призывали правительство экономически надавить на Грузию. И хотя речь шла в первую очередь об импорте энергии, в числе прочих рычагов вспомнили и винный экспорт. Но в реальность наказания не верил никто, включая президента Молдавии **Владимира Воронина**. Через год с подачи главы Роспотребнадзора **Геннадия Онищенко** импорт молдавского и грузинского вина был запрещен.

Часто компании пропускают и более явные сигналы. 1 апреля 2005 года в действие вступил пакет законов «Доступное жилье». В их числе оказался федеральный закон (ФЗ) №214 об участии в долевом строительстве, который регулировал взаимоотношения строителей и покупателей. Он предъявил к девелоперам исключительно жесткие требования. Застройщики упустили момент, когда можно было повлиять на закон заранее. Первые громкие возражения появились в марте за считанные дни до вступления 214-го закона в силу. Но ведь можно вспомнить, что опубликован документ был в декабре 2004 года. А предварительную редакцию можно было увидеть еще осенью — хотя общепризнано, что закон разрабатывался в основном «в кулуарах». Однако в тот момент широкого резонанса он не вызвал.

Получается, что первый рубеж обороны — анализ политических, экономических и законодательных «сигналов» — компании сдают практически без боя. Для большинства российских предприятий кризис оказывается сюрпризом. Но и в эти, прямо скажем, пока нередкие моменты у фирм, которые смогут быстрее всех приспособиться к новым условиям, появляется шанс за счет соседей резко расшириться, словно попкорн.

с35



Запрет на импорт молдавских вин дал шанс российским производителям нарастить продажи. Но воспользовались им далеко не все

В морг — значит, в морг

ПРАКТИКА КОМПАНИЙ, ВЫИГРАВШИХ ОТ КРИЗИСА, показывает: лучше не сопротивляться переменам, а принять их. Когда в середине 2005 года строительная индустрия была парализована кризисом, всего три компании решили рискнуть — они меняли модель бизнеса, чтобы приспособиться к новому законодательству. И не прогадали.

Согласно ФЗ №214, продавать квартиры можно лишь после оформления всего комплекта документации, будущий владелец квартиры был наделен правом в одностороннем порядке разорвать договор, а полученные от него деньги разрешается использовать лишь на строительство того дома, по которому этот договор был заключен. Кроме того, в случае привлечения застройщиком заемного капитала банк должен был принять солидарную с застройщиком ответственность перед инвесторами, что привело к отказам банков финансировать стройки.

Девелоперы пришли к выводу, что работа по новому закону будет обходиться им слишком дорого. Если раньше компании строили на заемные средства (банковские кредиты, деньги будущих владельцев квартир), то теперь требовалось сначала вкладывать собственный капитал, а потом окупать затраты за счет продаж. Компании затормозили ввод новых объектов и сменили стройплощадки на коридоры власти. Объединившись в новые и вдохнув жизнь в старые ассоциации, строители начали сочинять и лоббировать спасительные поправки к закону. А заодно придумали несколько «серых» схем (договоры предварительной продажи, векселя и т. п.), которые помогали им худо-бедно существовать в смутное время. Такова была диспозиция, когда в начале осени 2005 года «СТ групп регион», «МОРЕ плаза» и «Система-Галс» объявили, что будут работать строго по 214-му закону.

«Мы сразу решили, что обратного хода нет, и особых надежд на поправки не возлагали, — рассказывает коммерческий директор «СТ групп регион» **Дмитрий Шмелев**. — Как показала история, мы были правы». Действительно, в начале июля Госдума приняла выстраданные строителями поправки — и, кроме отмены солидарной ответственности, существенных изменений не внесла.

Для «СТ групп регион» переход на новую бизнес-модель начался с издержек. «Раньше „входной билет“ мог стоить \$100–

Первый рубеж обороны — анализ политических, экономических и законодательских «сигналов» — компании сдают практически без боя

200 тыс., — объясняет Дмитрий Шмелев. — То есть огородил площадку — и начал продажи, за счет которых продолжаешь строительство. По 214-му закону в средний дом, прежде чем можно будет привлекать средства дольщиков, надо вложить уже минимум \$5–6 млн». Это связано с тем, что до начала продаж застройщик полностью оплачивает проектно-изыскательные работы и получает, по выражению Дмитрия Шмелева, все необходимые «324 подписи должностных лиц разных уровней».

Кроме того, если, действуя по «серой» схеме, излишки от продаж компания может вложить в другие объекты, то по закону полученные средства идут только на строительство приобретаемого объекта. Соответственно, вся прибыль от преждевременных продаж будет лежать на счету до сдачи дома госкомиссии. В таких условиях принципиально изменилась роль графика продаж. «Часть квартир разделяется на группы по периодам финансирования, — говорит Дмитрий Шмелев. — Если спрос на квартиры больше планового, начинают применяться корректирующие помесечные коэффициенты. При их расчете учитывают рост рынка недвижимости, этап возведения дома, сезонный спрос».

Смена бизнес-модели привела к изменениям в отношениях с контрагентами. «Необходимо было наладить прямой кон-

такт с главным управлением Федеральной регистрационной службы (ГУФРС) и организовать новый для обеих структур процесс. Например, поначалу ГУФРС в день могла принимать не более пяти договоров от одной компании. Пришлось совместно оптимизировать регистрацию, чтобы решить эту проблему», — говорит **Михаил Михайлов**, первый заместитель генерального директора «МОРЕ плаза».

Почти годовой опыт показывает, что ставка на новую бизнес-модель оказалась верной. «По нашей оценке, для начала работ по 214-му закону застройщику приходится до 15–20% от стоимости проекта инвестировать за счет собственных средств, — подытоживает Дмитрий Шмелев. — Но и выгода не только в достойной репутации. Общие затраты возросли на 7–8%. Однако спрос на договоры по 214-му закону намного выше, чем на „серые“ схемы. В среднем по рынку за квартиру, продающуюся легально, соинвесторы платят на 10–15% больше».

«Первопроходцы 214-го ФЗ» стали первыми, кто нарушил тишину, царившую на стройплощадках в течение полугода после принятия закона. Теперь у них отлажена схема финансирования проектов, процесс продаж и алгоритм взаимодействия с госорганами. Остальные компании со скрипом и вздохами только начинают перестраиваться.

Блицкриз

КРИЗИС НЕ ВСЕГДА ПРИВОДИТ к изменению бизнес-модели. Порой, чтобы съесть ставший ничейным «кусочек пирога», от компаний требуется скорость в принятии решений и координированные действия в области финансов, кадров, взаимоотношений с партнерами. Именно это потребовалось от российских виноделов, когда в марте 2006 года Геннадий Онищенко запретил импорт грузинских и молдавских вин. В результате на винном рынке мигом опустела 47-процентная ниша (по оценкам исследовательского агентства «Бизнес Аналитика», по стоимости доля рынка грузинских вин составляла 10%, молдавских — 37%; см. график на стр. 37). Долю Грузии разделили близкие по стоимости вина из стран Нового Света или Испании. А вот на место Молдавии вполне могли претендовать российские производители.

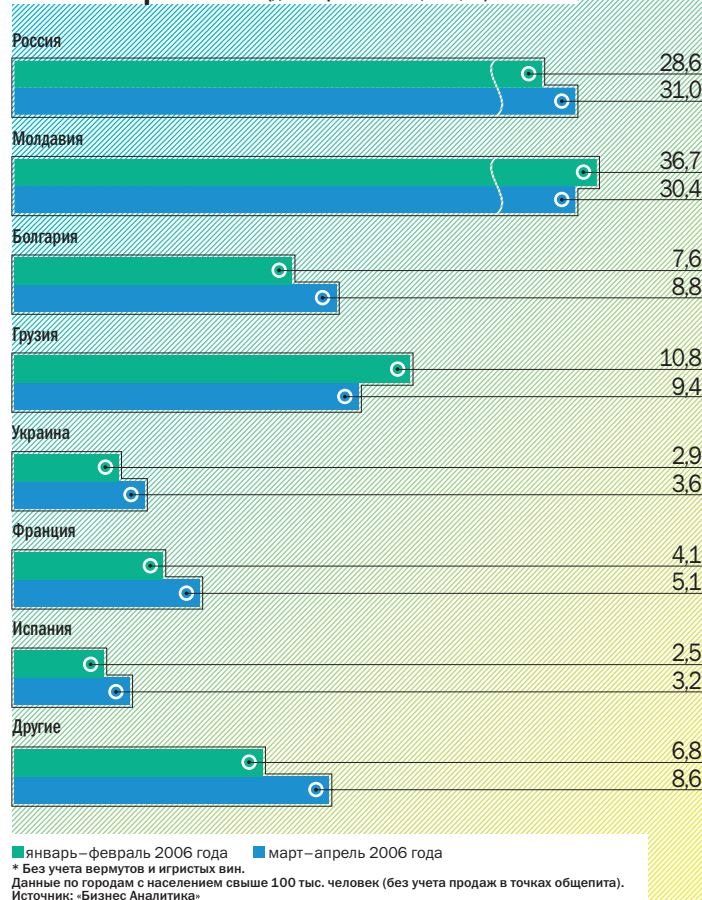
Отечественные заводы уже несколько лет проигрывали рынок молдаванам — слишком уж дешевое вино те продавали. В результате суммарная доля местных производителей снизилась за последние пять лет с 60% до 40%. Как ни парадоксально, неудачи в ценовой конкуренции помогли некоторым российским компаниям воспользоваться «эффектом попкорна». Благодаря Онищенко перед отечественными производителями буквально на блюдечке оказался кусочек рынка, соизмеримый с их собственной долей, а наполовину загруженные производственные мощности позволяли этот кусочек проглотить.

«Введение запрета на ввоз вин из Молдавии и Грузии совпало с очередным заседанием совета директоров холдинга, — вспоминает **Кирилл Бутко**, директор по маркетингу Gergus Group („Кубанские вина“, Детчинский винзавод и др.). — В тот же день мы оценили, на сколько может быть увеличена наша доля рынка. Так как присутствовали руководители производств, специалисты по снабжению, по персоналу, то мы сразу обсудили, как можно быстро нарастить мощности. Уже через неделю была запущена программа по увеличению выпуска продукции на 60%, пересмотрены планы модернизации, начался наем сотрудников». Предприятие увеличило численность работников на 20%, набрав и обучив за два месяца 60 человек.

Семь условий, необходимых для «эффекта попкорна»

- 1. ПРЕДВИДЕНИЕ:** правильная интерпретация экономических и политических сигналов, законодательских инициатив
- 2. ОПЕРАТИВНЫЙ ПОИСК ФИНАНСОВЫХ РЕСУРСОВ:** факторинг, овердрафт, жесткая работа с дебиторской задолженностью, снижение отсрочек платежей
- 3. НАРАЩИВАНИЕ ПРОИЗВОДСТВА:** загрузка свободных мощностей, переход на трехсменный режим работы
- 4. РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА:** наем и обучение новых сотрудников, а если требуется — переобучение старых
- 5. ПЛАНИРОВАНИЕ:** разработка нового, более жесткого графика движения товарно-денежных потоков
- 6. ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ МОТИВАЦИЯ ПАРТНЕРОВ:** поставщиков, дистрибуторов и т. д.
- 7. ИНФОРМАЦИОННОЕ ДАВЛЕНИЕ:** оперативное проведение рекламной и PR-кампаний

Как менялась структура российского винного рынка* (доли стран-поставщиков, %)





«Ессентуки» так и не смогли нарастить долю после исчезновения своего главного конкурента — «Боржоми»

Как и в случае со строительным рынком, виноделам немедленно потребовалось дополнительное финансирование. «Мы срочно привлекли около 50 млн руб. оборотных средств. Из них 50% было получено от продажи отсроченных платежей за отгруженную продукцию (факторинг), а оставшаяся половина за счет других инструментов, в частности овердрафта», — рассказывает Бутко. — Наилучшим образом использовать „короткие деньги” помогла работа с дебиторской задолженностью — сокращали среднюю отсрочку платежа, требовали скрупулезно следовать графикам». Высвобожденные средства были направлены на приобретение сырья.

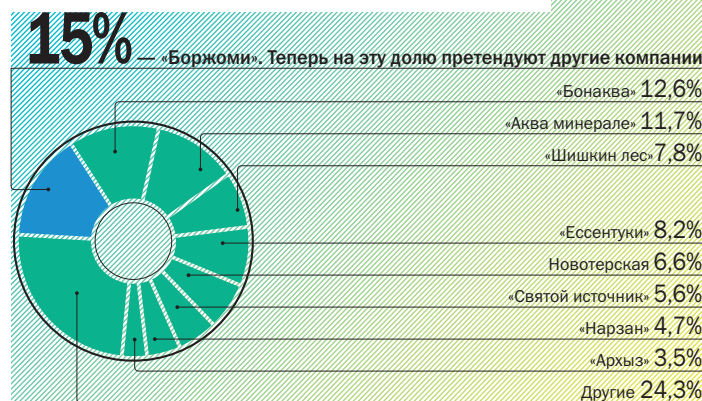
Особое внимание компания уделила дистрибуторам. **Юлия Пушкарева**, начальник отдела закупок дистрибуторской компании «Бахус», рассказывает, что «многие поставщики начали работать только по предоплате. Из-за возвратов молдавских вин дистрибуторы и так оказались в сложном положении, поэтому выиграли производители, которые шли нам навстречу». Детчинский винзавод решил экономически стимулировать компании, выдерживающие финансовую дисциплину: они получили первоочередное право на отгрузку. В результате у того же «Бахуса» продажи продукции Gettus Group увеличились в два-три раза. По данным Госкомстата, в целом по рынку в начале года доля Gettus Group составляла 2,5%. В апреле она достигла уже 3,8%. Неплохой бонус за оперативность.

Впрочем, вопрос о том, как в итоге будет поделена доля молдавских производителей, пока остается открытым. «Алкогольный бизнес очень консервативен, и многие компании скорее вообще уйдут с рынка, чем изменятся», — со скепсисом замечает **Андрей Стась**, учредитель компании Stas Marketing Partners. Статистика алкогольного рынка за второй квартал только подсчитывается, но очевидно, что далеко не все компании смогли воспользоваться шансом и вырасти. По крайней мере, практически все крупные производители, опрошенные **СФ**, так и не смогли объяснить, как они отреагировали на уход молдавского вина с российских полок.

Под лежащий камень вода не течет

ЕСЛИ СРЕДИ ВИНОДЕЛОВ и строителей нашлись компании, которые оперативно среагировали на кризис и выиграли от этого,

Структура рынка минеральной и питьевой воды*



* Без учета воды в кулерах.
Доли по московскому рынку за март—апрель 2006 года в стоимостном выражении. Учитывались розничные продажи (без учета точек общепита).
Источник: «Бизнес Аналитика»

то российские производители минеральной воды и пальцем не пошевелили, чтобы воспользоваться подарком все того же Онищенко, перекрывшего в мае 2006 года импорт «Боржоми».

В марте—апреле на эту воду, по данным «Бизнес Аналитики», приходилось 15% рынка минеральной и питьевой воды (см. график на стр. 38). Грузинская марка занимала лидирующие позиции — даже Coca-Cola со своей BonAqua была на втором месте и отставала на 2,4%. Когда поток грузинских вод в Россию остановился, логично было бы предположить, что долю «Боржоми» поделят между собой другие минеральные воды. На нее претендовали и российская компания «Нарзан»

с одноименной маркой, и «Вимм-Билль-Данн» с «Ессентуками», и армянская SIL Group с водами «Бжни» и «Ной», и даже ранее занимавшаяся дистрибуцией «Боржоми» GG&MW, которая намеревалась покрыть ущерб за счет принадлежащих ей украинских марок «Миргородская» и «Моршинская». Правда, питьевым водам из Украины на тот момент принадлежало в России менее 1% рынка, но в GG&MW собирались до конца года увеличить продажи в десять раз. Чайняны производителей вполне соответствовали радужному настрою дистрибуторов, которые увеличили закупки региональных минеральных вод, запасы «Ессентуков» и «Нарзана».

Но все эти марки разделили не столько рыночную долю «Боржоми», сколько его судьбу. Анализ рынка за май—июнь показывает: большая часть освободившейся ниши досталась производителям обычной питьевой воды: ВонАqua прибавила в весе два процентных пункта, «Святой источник» — один пункт. Но заметнее всего прирост марки «Шишкин лес» — она увеличила свою долю рынка почти на треть и по сравнению с началом года перешла с пятого места на третье, заняв 9,2% рынка.

Основную причину неудачи производители минералки видят в общем давлении на свой продукт. «Этот негатив в прессе привел к тому, что сейчас потребители очень настороженно относятся к минеральной воде как таковой», — считает **Александр Ухаль**, финансовый директор «Пивдома» (дистрибутор SIL Group). Есть и еще одно объяснение. «В ярко выраженных минеральных водах есть приверженность не только к брэндю, но и к вкусу», — объясняет Андрей Стась. — Человек, привыкший к «Боржоми», вряд ли перейдет на «Нарзан», который отличается от него достаточно сильно».

Конечно, оперативно исправить вкусовые предпочтения потребителей вряд ли возможно. А вот поработать над подмоченной репутацией минералки было бы вполне реально с помощью рекламной или PR-кампании. Но никто из конкурентов «Боржоми» об этом так и не задумался. Например, в компании «Вимм-Билль-Данн», которой принадлежит марка «Ессентуки», **СФ** сообщили, что «никаких дополнительных действий в связи с исчезновением основного конкурента — «Боржоми» — не предпринималось. Рекламная кампания идет по заранее утвержденному плану». Результат не заставил себя долго ждать: с начала года доля «Ессентуков» упала с 9,7% до 8,7%. Редким гостем на полках можно считать и «Бжни» — компания только-только озаботилась ребрендингом и начинает серию промоакций.

Любой рынок, каким бы стабильным он ни был, может оказаться в кризисной ситуации, а значит, шанс превратиться из компании второго эшелона в одного из лидеров есть практически у каждого игрока. Но длительность «окна возможностей», разумеется, неограничена — она зависит от производственного цикла. «Передел доли молдавского вина начался сразу, но надо учитывать специфику винного рынка и производственных циклов», — считает Андрей Стась. — Поскольку в разных регионах различное время урожая и поставка виноматериалов. Например, в момент запрета молдавских вин запас виноматериала был у Болгарии. Сейчас в игру могут вступить латиноамериканские поставщики. Передел может длиться шесть, а то и девять месяцев. Что касается минеральной воды, с начала передела прошло достаточно времени, и в силу короткого производственного цикла «окно возможностей» для них уже закрылось». Так что уж если хочешь называться попкорном — взрывайся. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Система управления рисками позволяет даже заработать на форс-мажоре»



Игорь ПИКАН,
генеральный директор
аудиторско-консультационной
группы «Развитие бизнес-
систем»

— **ФОРС-МАЖОР ТЕМ И ОТЛИЧАЕТСЯ**, что его наступление невозможно предугадать. В современном бизнесе сила — это не только доля рынка или оборот. Это еще и возможность инвестировать значительные средства в управление широким спектром рисков, скупать конкурентов во время падения рыночной конъюнктуры, диверсифицировать бизнес, работать на минимуме рентабельности, субсидируя за счет доходных активов менее доходные, попавшие под воздействие отраслевого кризиса.

Управление рисками — та область деятельности, которая только сейчас начинает завоевывать внимание менеджмента и собственников российских компаний. Пока она недооценена, однако потенциал уже очевиден. Система управления рисками, конечно же, не сможет предотвратить наступление кризиса, однако позволяет выйти из него с минимальными потерями и даже заработать на форс-мажоре. Как это делают, например, инвестиционные хедж-фонды, которым основной доход приносят операции на падении фондовых рынков. Как это сделал Внешторгбанк, на волне кризиса доверия к банковской системе купивший Гута-банк, что позволило ВТБ придать динамику развитию собственного розничного бизнеса.

В случае с «Боржоми» и винами Грузии и Молдавии налицо политические риски, которые возникли не вчера и даже не в 2004 году, когда в этих государствах менялась власть. Неприятности, связанные с госнадзором за алкогольной отраслью, носят хронический характер. Поэтому было бы вполне логично ожидать, что дистрибуторы алкоголя выработают систему защиты от подобных случаев. Например, диверсифицируют географию и/или номенклатуру закупок импортного алкоголя. Введение запретительных мер во внешней торговле, так же как и принятие новой редакции закона о долевом строительстве, — это события, имеющие свою предысторию, происходящие не одномоментно. Им предшествовали определенные процедуры, информационный фон, который можно было отследить и выработать адекватные меры по предотвращению негативных последствий для бизнеса. В целом статья иллюстрирует одну из главных бед российского бизнеса — чрезмерную эмоциональность. Многие предприниматели охватывает эйфория от успехов, чувство, что положительная конъюнктура будет длиться вечно. В таком состоянии они не считают нужным предпринимать меры по минимизации возможных потерь и в результате теряют доли рынка, а иногда и весь бизнес.

ДОСЬЕ

ИЛЬЯ ГАМОВ родился в 1970 году в городе Арзамас-16 Нижегородской области. Окончил математико-механический факультет Санкт-Петербургского государственного университета и аспирантуру при кафедре теории вероятности математической статистики этого факультета. В 1997–2001 годах занимал пост директора по маркетингу петербургской компании «Алеко» (владела сетью магазинов бытовой техники и электроники). С 2001 года работал директором по маркетингу петербургской сети гипермаркетов «О'Кей». В 2002 году возглавил департамент маркетинга компании «Дарья», в 2004 году стал директором по маркетингу сети магазинов бытовой техники и электроники «Телемакс». С 2005 года работает в «Айсберри». Стипендиат международного фонда Сороса. Женат. Увлекается виндсерфингом, сноубордом, сквошем.



Производители мороженого выпускают новинки, чтобы опередить конкурентов, которые в это же время заняты тем же самым. То же происходит с рекламными кампаниями, развитием дистрибуции и освоением новых рынков. Но директор по маркетингу компании «Айсберри» **Илья Гамов** все-таки верит в успех игры на опережение.

Мы просто покупаем время,

текст:
константин бочарский

фото:
сергей серазетинов

«У каждого своя лояльная аудитория, с которой надо как-то бороться»

«Секрет фирмы»: В декабре, после объединения компаний «Рамзай» и «Айс-Фили» под брендом «Айсберри», последовало программное заявление: мол, в марте вы закончите ребрендинг. Закончили?

Илья Гамов: Ребрендинг — это как революция: «Есть у революции начало, нет у революции конца». Хотя главное мы, конечно, уже сделали — созданы основные идентификаторы бренда, они активно эксплуатируются. Главной трудностью было то, что к началу сезона компания только создавалась.

СФ: Рисковали не успеть?

ИГ: Конечно. Правда, на случай неблагоприятного развития событий у нас был резервный план, но хорошо, что все хорошо закончилось.

СФ: А в чем заключался основной план?

ИГ: Тут надо два слова о рынке в целом сказать. Дело в том, что он очень небольшой — всего лишь \$1 млрд. Сильно не развешся. Скажем, вывести несколько брендов под разные продуктовые линейки не получится — бюджета не хватит. Такой рынок по определению предполагает зонтичную стратегию продвижения. Вот мы и начали с того, что придумали мастер-бренд — «Айсберри». Другая сложность в том, что здесь работают более 300 производителей, буквально в каждом мало-мальски крупном городе есть свой — такова была стратегия развития отрасли в советское время. И у каждого из них своя лояльная аудитория, с которой тоже надо как-то бороться. Ну, и последнее: вплоть до этого года рынок не рос. А до недавнего времени даже стагнировал. По сравнению с советским периодом

потребление мороженого сократилось вдвое. А от Запада Россия по этому показателю и вовсе отстает в несколько раз. В Америке потребление мороженого — 14,5 кг на человека, в Европе — 9,5 кг, а у нас — 2,8 кг.

СФ: Все плохо?

ИГ: Нет, рынок, безусловно, перспективный. Как мы говорим в компании: «мороженое — одно из наиболее доступных средств получения удовольствия». Как-никак всего 10 рублей за порцию. Надо лишь способствовать росту потребления. Скажем, чтобы его удвоить, надо, чтобы половина населения из «непотребителей» мороженого стала потребителями. Ну а дальше бороться за то, чтобы потребление становилось регулярным, модным и т. д.

СФ: Однако на практике тренд развития рынка скорее негативный. Почему так?

ИГ: Можно, отвечу философски?

СФ: «Черт его знает?»

ИГ: К сожалению, у маркетолога нет права на такой ответ. Потребление мороженого тесно связано с такими вопросами, как стабильность, демография и, скажем так, базовыми семейными ценностями. Россия в этом плане всегда была страна очень непростая. К тому же существует и такое объективное явление, как демографические волны. Кстати, по прогнозам, впереди у нас именно такой демографический подъем.

СФ: Вы серьезно изучаете демографию?

ИГ: Конечно.

СФ: Может, у вас и эта демографическая кривая выведена и вы знаете, когда точно будет пик?

ИГ: Пока мы не дошли до такой формализации, но активно над этим работаем.



МОРОЖЕНОЕ — ОДНО ИЗ НАИБОЛЕЕ ДОСТУПНЫХ СРЕДСТВ ПОЛУЧЕНИЯ УДОВОЛЬСТВИЯ. Как-никак, всего 10 рублей за порцию. Надо лишь способствовать росту потребления”

«Мы со старыми потребителями ничего не смогли бы сделать»

СФ: А чем структура потребления мороженого на Западе отличается от российского?

ИГ: Примерно половина рынка замороженных продуктов там приходится на сектор HoReCa. В кафе и ресторанах не готовят, там закупают bulk — небрэндированные полуфабрикаты. В России этот рынок растет, но в абсолютном измерении все же еще слишком мал. Например, у нас 90% мороженого продается через розничные каналы сбыта. Другое отличие в том, что 80% продаж мороженого в России приходится на импульсные покупки, а на Западе у них паритет с продажами «семейного мороженого» — для домашнего потребления. Например, в мультипаках, где в одной упаковке продается сразу несколько индивидуальных порций. В России сейчас такой продукции нет, но думаю, что уже в следующем сезоне все крупные производители начнут ее выпуск.

СФ: Если рынок так сильно зависит от культуры потребления, то почему так мало делается для ее пропаганды? Союз мороженщиков не раз пытался сформировать бюджет для продвижения категории. Пока безрезультатно.

ИГ: Я считаю, что самый верный путь — это когда крупные производители просто начнут сами рекламироваться с достаточными бюджетами. По сути, это мы и наблюдаем — в нынешнем году практически все производители значительно увеличили рекламные бюджеты. А тот, кто не сможет этого сделать, будет просто вытеснен с рынка.

СФ: Это надо расценивать как предвестие консолидации? Пока для отрасли, где работают более трехсот производителей, эти процессы на редкость слабо выражены. А, например, лидер рынка, «Инмарко», и во все делает ставку на органический рост.

ИГ: Вопрос роста за счет поглощений на этом рынке на самом деле не такой простой. Если присмотреться к активам, которые есть на рынке, то выяснится, что все они не в лучшей форме. В большинстве своем это старые советские предприятия с устаревшим оборудованием, запутанными техпроцессами, неразвитой логистикой и системой продаж. Поэтому понятно, почему «Инмарко» не спешит делать покупки. Но у такой стратегии также есть ряд проблем. Дистрибуция на рынке мороженого очень дорогая. Транспортировка на большие расстояния требует создания региональных складов, а перевозка, скажем, из-за Урала удорожает замороженную продукцию где-то на 3 рубля на килограмм. Это серьезные издержки, которые компания как-то должна отбить — либо инвестициями в рекламу, чтобы компенсировать ее премиальной наценкой, либо уменьшением себестоимости. А этот ресурс тоже не бесконечен.

СФ: А у этих региональных заводов, потенциальных объектов поглощения, есть марки, к которым были бы привязаны потребители?

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «АЙСБЕРРИ» создана в конце 2005 года на базе объединения активов купленной инвестфондом Fleming Family & Partners (FF&P) компании «Айс-Фили» и бизнеса «Мороженое» группы компаний «Рамзай» (заводы «Сервис-холод» и «Волшебный фонарь», а также торговый дом «Рамзай»). В результате на российском рынке появился третий по величине игрок с объемами производства 18–19 тыс. тонн в год и долей примерно 6%. Контрольный пакет объединенной компании достался FF&P. Президентом компании «Айсберри» стал основатель и глава «Рамзая» Илья Гордеев. Торговый дом «Рамзай» основан в 1992 году. Первоначально компания занималась торговлей мороженым. В 2001 году приобрела одно из старейших предприятий по производству мороженого в России — ОАО «Сервис-холод». После приобретения в 2003 году активов фабрики «Волшебный фонарь», компания вошла в десятку крупнейших производителей мороженого в стране. К моменту создания компании «Айсберри» под управлением торговой сети «Рамзай» находились более 800 объектов розничной торговли.

ИГ: Конечно. И именно это — та причина, по которой поглощениями все-таки стоит заниматься. Приведу такой пример. На рынке молочной продукции есть компания «Вимм-Билль-Данн», которая активно скупала региональные активы и налаживала на их базе выпуск федеральных брэндов. А есть вторая по объему производства компания после «Вимм-Билль-Данна» — «Юнимилк». Она так же агрессивно скупала региональные молокозаводы, в частности ей принадлежит, например, петербургский «Петмол». Только в «Юнимилк» не стали менять эту марку на федеральный брэнд. И сейчас «Петмол» является продуктом номер один на местном рынке. Если не ошибаюсь, «Юнимилк» вообще только одну собственную марку вывел — «Простоквашино». А все региональные сохранил. И прекрасно себя чувствует. Да и на рекламу тратит гораздо меньше, чем «Вимм-Билль-Данн». Поэтому если бы мы поглощали завод, у которого в ассортименте оказались марки, лояльность потребителей к которым формировалась десятилетиями, то очень трепетно бы к ним относились.

СФ: У вас как раз полно таких марок, та же «Лакомка», например — самый известный брэнд на рынке моро-

МАРКА БЫЛА НЕ ЗАЩИЩЕНА. МАССА ПРЕДПРИЯТИЙ ПОЛЬЗОВАЛАСЬ ЭТИМ НАЗВАНИЕМ ЕЩЕ С СОВЕТСКИХ ВРЕМЕН. Поэтому мы решили оставить марку в покое, усилить дистрибуцию, но не инвестировать в рекламу

женого. Кроме того, есть пакет марок «Рамзая», а теперь еще и появился мастер-брэнд «Айсберри». Его развитие и сохранение старых марок кажутся противоречивыми задачами. Не опасаетесь растерять потребительскую лояльность к старым брэндам?

ИГ: Конечно, риск в таких ситуациях всегда есть. Но большинство этих проблем можно решить с пользой и для старой марки, и для новой. Возьмем, например, ситуацию с той же «Филевской лакомкой». С одной стороны, делала львиную долю продаж «Айс-Фили». Но с другой — сама марка была не защищена. Масса предприятий пользовалась этим названием еще с советских времен. Поэтому мы решили оставить марку в покое, усилить дистрибуцию, но не инвестировать в рекламу. И в то же время вывели новую марку — «Волшебная лакомка», которую надежно защитили и на которой сфокусировали рекламный бюджет. Мы понимали, что если просто заменим старый продукт на новый, то потеряем значительную долю лояльных потребителей. А за счет вывода другого продукта лишь приобрели новых.

СФ: Канибализации нового и старого продукта не боялись? Названия одинаковые, ниша тоже...

ИГ: Мы считали такие риски незначительными. По всем исследованиям выходило, что на рынке мороженого есть две основные, причем примерно одинаковые по размеру, группы, принципиально различающиеся по мотивам потребления. Для первых мороженое — это воспоминания, ностальгия. Для вторых важны новые ощущения. Эти группы не пересекаются, а значит и марки, адресованные им, не канибализируют. Результаты продаж двух «Лакомок» в рознице это подтвердили.

СФ: А не было сожалений, что не удалось использовать лояльность старых потребителей на благо новых продуктов компании? Уверен, что большинство воспринимает «Айсберри» просто как нового производителя...

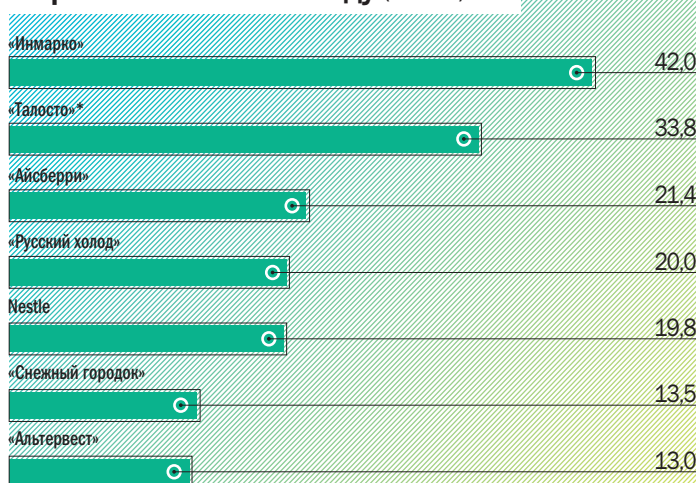
ИГ: Мы все равно с этими старыми потребителями ничего не смогли бы сделать. Мы можем помочь им только дистрибуцией — доставив товар, который они знают и любят. А переманить их куда-то, сказав, что «Айсберри» и «Айс-Фили» одно и то же — нет. Лояльность к старым маркам формировалась десятилетиями. И их потребителя можно сколько угодно уговаривать, что «Айс-Фили» — это «Айсберри», они все равно не поверят.

«Сроки — это уже детали»

СФ: Раньше на киосках «Рамзай» размещалась реклама Nestle, затем, когда оформление киосков сменилось на «Айсберри», реклама Nestle исчезла. Недавно она снова появилась. Похоже, с вашей розницей тоже что-то происходит...

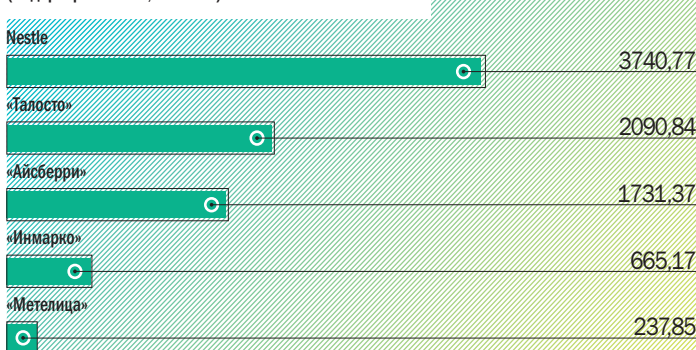
ИГ: Розница в нашем бизнесе вещь вообще интересная. Например, львиная доля продаж замороженных продуктов в сетевом ритейле приходится на полуфабрикаты, соответственно закуп-

Крупнейшие производители мороженого в 2005 году (тыс. тонн)



* Включая продукцию «Метелицы» — 8,5 тыс. тонн.
Источник: Союз мороженщиков России

Реклама мороженого на ТВ (лидеры рейтингов, Std. TVR)



Данные за апрель–июль 2006 года.
Std. TVR — сумма рейтингов рекламных блоков, приведенных к 30-секундным интервалам.
Рейтинг зависит от объема аудитории носителя рекламного сообщения.
Источник: TNS Gallup Media



**БЫЛА У ДИСТРИБУТОРА В РАЗВОЗКЕ
ТЫСЯЧА ТОЧЕК, И ПО ТРЕМСТАМ ИЗ НИХ
ОН РАЗВОЗИЛ НАШУ ПРОДУКЦИЮ.**

**Мы купили эту компанию, и на следующий
день наша продукция оказалась на всей
тысяче точек»**

щики сетей на мороженое особого внимания не обращают. В такой ситуации нам приходится уделять значительное внимание стороннему ассортименту. В результате у компании кроме 140 позиций собственной продукции еще около 800 позиций сторонней. В том числе и мороженого. И случай с Nestle из этой области.

СФ: Но рано или поздно вы все же будете очищать свою розницу от продукции других производителей?

ИГ: Будем пересматривать ассортимент. Вот, например, сейчас мы активно развиваем собственную розницу в Петербурге. Купили там дистрибуторскую компанию. Естественно, мы заинтересованы в том, чтобы в ее портфеле доминировала наша продукция.

СФ: А это не мешает самому дистрибуторскому бизнесу повышать эффективность?

ИГ: Тут надо понимать, в чем заключается наш бизнес. Все-таки мы производители мороженого. Это позволяет нам предлагать рознице существенно более выгодные условия по поставкам по-лучающих, чем другие игроки, для которых это основной бизнес. Для них это источник прибыли, а для нас — средство удешевления логистики и сглаживания сезонности.

СФ: А производственными активами в других регионах собираетесь обзаводиться? Все-таки «Рамзай» и «Айс-

Фили» — московские мороженщики, а чтобы удержаться в тройке лидеров, требуется быть национальным производителем.

ИГ: Производство купить сложнее. Как уже было сказано, у старых советских производств куча проблем. Но планы такие есть. В первую очередь нам интересен Северо-Западный регион и Юг. Для покрытия европейской части этого вполне достаточно.

СФ: Сроки для совершения этих покупок у вас установлены?

ИГ: Сроки — это уже детали. Наша цель — лидерство на рынке мороженого к 2008 году, а как будут проходить оперативные мероприятия для ее достижения — например, та же покупка региональных производителей — это уже нюансы.

СФ: А у вас и стратегия сформулирована?

ИГ: Первое — создание брэндов, опережающее инвестиции в продвижение...

СФ: Что значит «опережающее»?

ИГ: Это значит, что наши инвестиции в продвижение эффективны на горизонте планирования в пять-семь лет, их цель — создание базы, которая позволит нам развиваться. Вторым пунктом программы — лидерство в производственных технологиях. Мы готовим ряд новых линеек, которые будут значительно выделяться на фоне производимой сейчас продукции. И третий пункт — опережающее развитие дистрибуции. «Опережение» здесь достигается за счет покупки сильных дистрибуторских компаний. Мы не создаем свою собственную дистрибуцию, что значительно дешевле, а покупаем готовые контракты с розничными точками. Скажем, была у дистрибутора в развозке тысяча точек, и по тремстам из них он развозил нашу продукцию. Мы купили эту компанию, и на следующий день наша продукция оказалась на всей тысяче точек. В этом плане мы просто покупаем время. **СФ**

classified

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

финансовые услуги

Аудит любой сложности 267-2802

Налоговые споры 261-2577

продаем

Банк 4119476

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

покупаем

Банк 4119476

юридические услуги

Правовое сопровождение бизнеса 267-2309

Арбитраж любой сложности 261-3717

Оформление сделок с недвижимостью 267-3743

ФСФР, ФАС 267-3733

Лицензии Ликвидация Взыскание долгов Суд
(495) 540-1187 www.ULC.ru

БИЗНЕС-МАСТЕР

Бизнес-тренинги, рекрутинг, оценка персонала, консалтинг
эксклюзивные тренинги

КОНСТАНТИНА БОРДУНОСА

для руководителей и собственников компаний



Автор и ведущий: Константин Бордунос

4 – 11 сентября
«Экономика Лидера»
Италия, о. Сардиния

*Экономика Лидера — это высшее искусство
коммерции и взаимодействия между людьми,
которое в дальнейшем определяет лучшего,
бесспорного победителя*

Автор и ведущий: Станислав Кузавов

28 сентября – 1 октября
«Трейд-маркетинг»
Санкт-Петербург

Мастер-классы:

26 – 27 августа
«Оценка на ВХОДЕ»
Москва

26 – 27 августа
«Как продать за 1 мин. 27 сек.»
Москва

23 – 24 сентября
«Оценка на ВХОДЕ»
Санкт-Петербург

Москва, Кутузовский пр-т, 36, стр. 3 под. 4а
+7(495)504-34-56
+7(926)203-26-18



e-mail: hr1@bzmaster.co.ru
www.business-master.ru

КНИЖНОЕ ИЗДАТЕЛЬСТВО ПРИГЛАШАЕТ менеджера по распространению книжной продукции

Требования
М/ж до 40 лет, опыт работы от двух лет в книжном издательстве,
высшее образование

В обязанности входит
ведение переговоров с контрагентами,
планирование и проведение мероприятий по урегулированию
и увеличению продаж, ведение отчетности

Условия
З/п по собеседованию, график работы с 10.00 до 19.00
Полное соблюдение
ТК РФ, медстраховка
м. «Курская»

Тел. 265-70-70 Елена Панина

e-mail: personal@sf-online.ru

Переговоры начинаются с кофе...

UNI DAR

(495) 912-50-10
www.starcup.ru

Официальный представитель "Luigi Lavazza S.p.A." в России



LAVAZZA

эспрессо-системы
для офиса

Установка
кофемашин

Сервисное
обслуживание

Доставка

ПРОДАЖА ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ ЧЕРЕЗ ИНТЕРНЕТ ВО ВСЕМ МИРЕ ИДЕТ ЗНАЧИТЕЛЬНО ХУЖЕ ПРОДАЖИ ПРОДУКТОВ, БИЛЕТОВ ИЛИ КНИГ. НО НА РОССИЙСКОМ РЫНКЕ ЕЙ МЕШАЮТ ЕЩЕ И ПЛОХИЕ ЗАКОНЫ, И ПУТЛИВЫЕ ПОТРЕБИТЕЛИ. текст: **Владимир Лапцевич**

Период созревания



В России Всемирной паутиной пользуются уже больше пятой части совершеннолетнего населения (21%). Таковы результаты исследований, проведенных зимой 2005–2006 годов фондом «Общественное мнение».

Рынок созрел

ЛЮДЕЙ С ВЫСШИМ ОБРАЗОВАНИЕМ, по данным прошлогоднего исследования Международного агентства социальных и маркетинговых исследований, среди российских юзеров примерно половина. А 75% из них имеют доход свыше \$200. «В интернете сегодня присутствуют наиболее активные люди», — констатирует заместитель генерального директора компании «Гута-страхование» Павел Башнин.

Для финансового ритейла такая аудитория — лакомый кусочек. Что и доказывает 70-процентный рост рекламного рын-

ка в Рунете. Однако результаты использования Сети российскими финансистами не впечатляют. Большинство из них еще в конце 1990-х годов обзавелись сайтами. Но сначала на них было трудно найти мало-мальски полезную информацию. «Это скорее была дань моде, имиджевая составляющая», — говорит руководитель отдела банковских рейтингов агентства «Эксперт РА» Павел Самиев. — У приличной компании должен быть сайт. Точка».

Исключений тогда было не так уж и много. Серьезная информационная нагрузка была у страхового интернет-су-

пермаркета Renins.com, созданного в 1999 году компанией «Ренессанс Страхование», которая входила в инвестиционную группу **Бориса Йордана** «Спутник». И именно массированное информационное наполнение сайтов стало следующим шагом — для многих финансовых организаций он стал последним. По словам Павла Самиева, общение проходит так: клиент знакомится на сайте с некоторой информацией о компании, записывает телефон, звонит, узнает больше по интересующему его вопросу, а затем едет в офис банка или страховой компании, где и подписывает договор.

Интернет созрел

НО НЫНЕШНИЙ УРОВЕНЬ РАЗВИТИЯ технологий в принципе позволяет полно-

стью автоматизировать общение клиента с финансовой организацией. И большинство крупных банков и страховых компаний, сделавших ставку на ритейл, все же продвинулись в направлении внедрения интерактивных технологий. Например, в страховании рост интернет-продаж подтолкнуло введение ОСАГО. Так, у «Ренессанс Страхования», по словам заместителя генерального директора по маркетингу компании **Ольги Ослон**, на эти полисы приходится 80% продаж по интернет-каналу. Ведь услуга вполне понятная для большинства автомобилистов, чтобы разобраться в условиях этого типа страхования, не обязательно быть семи пядей во лбу. Поэтому многие компании, разместив на сайтах калькуляторы и анкеты — бланки заказов и предоставив возможность курьерской доставки полиса, обеспечили клиенту максимальный комфорт.

Некоторые страховщики идут еще дальше. Руководитель аналитического центра Агентства страховых новостей **Мария Жилкина** приводит в пример сайт компании «Макс»: «У них есть электронная проверка прохождения выплатного дела. То есть можно ввести индивидуальный номер, который знает только сам клиент (его выдают при сдаче заявления на выплату возмещения), и посмотреть, где находится дело — можно идти в кассу за деньгами или сбор документов продолжится. Это здорово. С одной стороны, клиент не волнуется, он знает, что его делом занимаются. И в то же время почти никаких дополнительных затрат для компании».

Крупные кредитные учреждения, специализирующиеся на ритейле, внедряют схожие процедуры в интернет-банкинге. Среди сервисов, предоставляемых банками таким образом, — перевод денежных средств для оплаты коммунальных платежей и мобильной связи и выплаты кредитов, отслеживание остатка на счете. Уже существуют и банки, которые (по крайней мере, по утверждениям их руководителей) специализируются именно на автоматизированном обслуживании. Исполнительный директор екатеринбургского Банка24.ру **Борис Дьяконов**: «Наша миссия — обеспечить клиенту круглосуточный автоматизированный сервис. Наша банковская услуга хоть в каком-то виде должна быть доступна везде — хоть в Екатеринбурге, хоть в Турции». В столичном Банке проектного финансирования утверждают, что уже 70% операций прово-

дят через интернет, а в ближайшее время эта доля достигнет 100% (справедливости ради надо сказать, что никто из опрошенных **СФ** банкиров в эти цифры не поверил: уж больно фантастические).

Даже закон почти созрел
НО ВСЕ ЖЕ НИ ОДИН БАНК и ни одна страховая компания пока не предлагают полностью дистанционных услуг без личного контакта с клиентом. Мария Жилкина: «В российском страховании полный цикл сделки, как на Западе, где человек может с помощью калькулятора заполнить заявление, электронными деньгами перевести взнос и через пару недель получить по почте оригинал полиса, притом что договор действует с того момента, как он кнопку нажал, — невозможен».

Пока большинство финансовых учреждений проходят лишь половину пути: предлагают оставить заявку на услугу и рассчитать ее стоимость с помощью специализированного калькулятора. Например, в Абсолют-банке, как сообщает заместитель председателя правления **Олег Скворцов**, через интернет можно отправить анкеты на предоставление ипотечного кредита, автокредита, выпуск кредитных и расчетных пластиковых карт, кредитование малого бизнеса. Заполненная в Сети анкета поступает на рассмотре-

«Главное препятствие — боязнь людей, недостаточная информированность клиентов об уровне защиты от несанкционированного доступа к их деньгам»

ние в банк, что позволяет миновать этап подачи «бумажной» заявки.

При этом банкиры ссылаются на ограничения, которые содержатся в двух законах: «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» и «Об электронно-цифровой подписи». Но абсолютно непреодолимых препятствий для оказания дистанционных услуг в этих актах нет.

Все транзакции, осуществляемые сегодня банками по системе «банк-клиент», проходят в соответствии с принятым в 2002 году законом «Об электронно-цифровой подписи». По словам начальника департамента налогового и финансового права юридической фирмы «Частное право» **Елены Наговицыной**, несовершенство

закона в том, что две стороны должны предварительно все обговорить. «Стороны спокойно могут постановить, что все операции будут происходить при помощи электронной связи, но предварительные вопросы они должны решить обычным способом, в письменном виде. Проще говоря, на бумажке написать», — говорит она. Именно поэтому сейчас клиенты начинают сотрудничество с финансистами с визита в офис или с вызова курьера. Впрочем, в готовящемся сейчас новом проекте закона «Об электронно-цифровой подписи» собираются эту проблему решить.

Закон «О противодействии легализации (отмыванию) доходов, полученных преступным путем, и финансированию терроризма» тоже не содержит никакого запрета на дистанционное обслуживание. В нем, по словам Наговицыной, созданы препятствия для финансирования терроризма: контролируются операции с людьми, которые живут на подозрительных территориях, таких, которые не присоединились к соглашениям по борьбе с терроризмом (этих мест не так и много), открытие депозита на предъявителя, в пользу третьих лиц, перевод денег на счет анонимного владельца за границу и т. д. Самое неприятное для обычного клиента ограничение — борьба с внесением наличных средств. Но дистанцион-

но открывать счет и делать на него безналичные переводы, когда, как правило, владельца денег легко идентифицировать, закон не мешает.

У страховщиков есть собственные препятствия. Директор по маркетингу группы компаний РОСНО **Михаил Сафран** поясняет: «Полис ОСАГО, а это большая часть продаваемых полисов физическим лицам, — бланк строгой отчетности. Есть также наклейки, которые люди должны получить. Это осложняет продажу полиса через интернет-канал, но тем не менее эти продажи постоянно растут и будут расти и дальше».

Человек не созрел
НЕВОЗМОЖНОСТЬ (ПОКА) ОБОЙТИСЬ без личного визита не позволяет финансис-

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Плодами развития финансового интернета смогут воспользоваться разве что наши дети»



Игорь ПИКАН,
генеральный директор
аудиторско-консультационной
группы «Развитие бизнес-
систем»

— ИНТЕРНЕТ-ПРОДАЖА ФИНАНСОВЫХ ПРОДУКТОВ подразумевает не только высокую культуру потребления, но и высокую культуру сервиса. Недостаточно разместить сайт в Сети и снабдить его набором онлайн-функций. Услуги нужно продвигать, рекламировать в отделениях финансовых институтов, в печати. Приведенные в статье ссылки на законодательные ограничения несостоятельны. Например, первая система интернет-банкинга начала работать в Автобанке еще в 1998-м, задолго до принятия закона об электронно-цифровой подписи.

Действительно, уровень доверия к электронным платежам в нашей стране невысок. Однако зарубежные исследования в этой области показывают примерно ту же картину. Разница лишь в размере аудитории интернета: в России это 21% населения, в Европе — в среднем 60%.

В то же время за рубежом последовательно создавался положительный образ интернет-оплат. Банки как провайдеры услуги и корпорации как потенциальные получатели платежей через интернет тратили немалые средства на рекламу этого сервиса. К тому же иностранные банки практикуют страхование своих клиентов на случай компьютерных сбоев и потери средств по этой причине.

Число операций, которые может осуществить клиент посредством интернет-банкинга в России, сдерживается неготовностью инфраструктуры за пределами банка. Например, банк принимает платеж за жилищно-коммунальные услуги через интернет, а получатели — предприятия ЖКХ — не готовы к работе в виртуальной среде и отказываются признавать электронный платеж.

Развитие финансовых услуг в российском интернете будет зависеть от темпов роста доходов населения. Этот рост будет способствовать повышению уровня компьютеризации и интернетизации, с одной стороны, и повышению внимания банков и страховщиков к богатеющим гражданам — с другой. Поскольку люди с высоким уровнем доходов предъявляют повышенные требования к качеству сервиса, придется подтянуться и интернет-провайдерам, обеспечивающим доступность и качество связи. Чтобы соответствовать спросу, банкам и страховщикам придется больше инвестировать в сервисный персонал, в безопасность, в страхование клиентских рисков, связанных с интернет-технологией, в маркетинг. В любом случае плодами развития финансового интернета смогут воспользоваться разве что наши дети.

там добиться самого важного преимущества использования интернета — экономии (она, как правило, оценивается в 10–15% на обслуживание одного клиента), и снижает их интерес к этому каналу продаж.

Дистанционные продажи финансовых услуг идут ни шатко ни валко. У типичного страховщика или банка на интернет приходится не более 1–2% общего объема продаж. Лидеры повышают эту цифру до 10%, максимум до 15%.

Для рывка не хватает и готовности клиентов пользоваться такой услугой. Купить через интернет какой-либо товар человеку намного проще, чем продукт финансового характера.

«Интернет-продажи страховых услуг во всем мире рассчитаны на определенный сегмент населения», — указывает Михаил Сафран. — И за рубежом в области страхования этот занимает 10–15%, а в некоторых странах, таких как Англия, доходит и до 30%. Большинство же людей хотят личного контакта в момент покупки».

Павел Самиев: «Можно приблизительно посчитать стоимость на каком-то калькуляторе, но все равно клиент пойдет в офис или обратится к агенту или консультанту, который ему все объяснит. В отличие от разовой покупки какого-нибудь диска или книги, финансовый продукт — не разовый, он на срок. И на протяжении этого срока должна быть обратная связь. Человек должен чувствовать, что у него будет возможность и дальше консультироваться, видеть продавцов».

В России добавляются и специфические страхи потребителя. Начальник управления методологии и развития пассивных и комиссионных операций Внешторгбанка 24 **Юлия Деменюк** говорит: «Главное препятствие — боязнь людей, недостаточная информированность наших клиентов об уровне защиты от несанкционированного доступа к их деньгам». Михаил Сафран поясняет, что на Западе люди меньше боятся воровства, и там всегда есть возможность отменить платеж (в большинстве стран это реально сделать в течение 30 дней). Доказать правильность платежа — это забота продавца услуг.

Большинство экспертов признают, что и устранение законодательных пробелов, и излечение потребительских страхов — лишь дело времени. И через год, ну или даже десять, все придет в норму. Западную. **сф**

лаборатория КОНКУРЕНЦИЯ

Сразу несколько западных сетей, торгующих товарами для дома, вышли в этом году на российский рынок. Планы по расширению бизнеса есть и у присутствующих здесь игроков. Ближайшие годы для DIY-рынка будут жаркими.

Тихая DIY-революция

текст: **ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Цивилизованная DIY-розница в России только формируется. Западные игроки, не желая упускать открывшиеся возможности, отправились на ее завоевание.

Первой ласточкой стала немецкая сеть AVA, открывшая в феврале 2003 года гипермаркет Marktkauf в подмосковных Котельниках. Затем на российский рынок вышли немецкая OBI и французская Leroy Merlin. Но самым громким на события стал для рынка нынешний год.

Так, в начале года в Самаре открылся первый гипермаркет британского оператора Castorama, который вскоре заявил о планах построить еще четыре объекта в окрестностях Москвы. В Россию пришла израильская сеть Home Center, группа «Ташир» готовится открыть в следующем году нескольких торговых комплексов «Наш дом». И наконец, финский оператор сетей товаров для дома Rautakesko объявил о ребрендинге выкупленной в прошлом году у лакокрасочного холдинга «Текс» питерской сети строительных гипермаркетов «Строймастер». Сеть сменит марку на K-Rauta, к концу года обзаведется еще тремя новыми объектами в Петербурге, а в следующем году — и в Москве.

В Европе рынок DIY (do it yourself — «сделай сам») почти полностью поделен между розничными сетями. По оценкам экспертов, российский рынок това-

ров для дома растет на 15–20% в год и составляет сейчас около \$7 млрд. Несмотря на то что сегодня главная альтернатива гипермаркетам — строительные рынки, на долю которых приходится 85% рынка DIY-товаров, как серьезных конкурентов сети их не рассматривают. Эксперты не сомневаются, что доля неорганизованной розницы будет сокращаться, вопрос лишь в том, к кому перейдет ее аудитория.

Пока на отечественном DIY-рынке лидируют местные компании. Но агрессивные действия западных сетей показывают, что уже в ближайшее время картина может измениться. Российские игроки не сидят сложа руки. Так, лидер питерского рынка «Максидом» готовится к открытию еще одного гипермаркета, а также объявил о планах строительства гипермаркета в Саратове. Группа компаний «Нэкс» (ей принадлежит сеть магазинов «Старик Хоттабыч») планирует осенью представить новую сеть формата DIY «Стройдепо», ориентированную на профессионалов.

Возможно, тактика ухода в недостижимые для дискаунтеров ниши, например магазинов для продвинутых пользователей, окажется наиболее эффективной. В отличие от тех, кто сойдется в прямой конкуренции, такие сети могут развиваться вне зависимости от экспансии западных дискаунтеров.



Castorama

Открыв в этом году первый магазин в Самаре, эта французская торговая сеть сразу привлекла к себе внимание агрессивным поведением на рынке. Компания заявила, что к 2010 году планирует открыть 60 DIY-гипермаркетов, потратив \$600 млн.

Оборот за 2004 год: в России не присутствовала

Оборот за январь—июль 2006 года: \$19 млн (\$4,75 млн) *

Стратегия: стать игроком «номер один» на российском рынке.

Тактика: Castorama начала завоевание российского рынка с регионов. Сначала компания открыла магазин в Самаре, затем в Санкт-Петербурге. Castorama делает ставку на деревянные отделочные материалы, скобяные товары и изделия для электромонтажа. Сеть действует по принципу «каждый день самая низкая цена» — смотрит на цены у конкурентов и предлагает более низкие.

Проблемы: у Castorama пока нет столь сильного союзника, каким Auchan является для Leroy Merlin. В Москве и Ростове-на-Дону гипермаркеты откроются рядом с магазинами «О'Кей». Возможны трудности при поиске партнеров в других городах. Кроме того, неизвестно, сможет ли Castorama придерживаться своего принципа ценообразования, если им предстоит конкурировать с Leroy Merlin.

Результат: удачный запуск гипермаркетов в Самаре и Санкт-Петербурге. По показателям эффективности продаж на квадратный метр магазины Castorama приближаются к Leroy Merlin.

Новые цели: выйти зимой 2006–2007 года на московский рынок.

* По экспертным оценкам; в скобках — среднемесячный оборот всей сети в России

c49

338 — во столько раз оборот мирового лидера рынка DIY Home Depot превышает объем продаж сети «Старик Хоттабыч»

«Старик Хоттабыч» противопоставит низким ценам гипермаркетов сервис небольших магазинов



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Старик Хоттабыч»

Приход иностранных компаний владельцы «Старика Хоттабыча» встретили ребрендингом. Было решено изменить дизайн магазинов, открыть новые сервисы. А в конце года откроются два магазина «Стройдепо» формата DIY-супермаркет.

Оборот в 2004 году: \$170 млн (\$14,2 млн)**

Оборот в 2005 году: \$240 млн (\$20 млн)**

Стратегия: удерживать лидерство в нише магазинов товаров для дома, ориентированных на средний класс.

Тактика: главное отличие «Старика Хоттабыча» от конкурентов — формат. Сеть состоит из небольших магазинов площадью 1,5–2 тыс. кв. м, причем компания специализируется на готовых интерьерных решениях и профессиональных консультациях.

Проблемы: более высокую цену компания компенсирует сервисом. Однако когда в Москве начнется бум дешевых DIY-гипермаркетов, компания может столкнуться с оттоком аудитории к западным дискаунтерам. Впрочем, в самой компании DIY-гипермаркеты конкурентами не считают.

Результат: сейчас сеть насчитывает 40 магазинов общей площадью более 70 тыс. кв. м. По собственным оценкам, рыночная доля компании в Москве составляет 18%.

Новые цели: довести число магазинов до 100. Внедрить новые стандарты работы продавцов.

* По экспертным оценкам в скобках — среднемесячный оборот сети в России

** По данным компании

*** По данным системы СПАРК

«Максидом» пытались снести и травили газом, но он остался лидером питерского рынка



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Максидом»

Основан в 1997 году как совместный проект компании «Лаверна» и складского оператора «Текком».

В 2004 году «Лаверна», посчитав, что «Максидом» сдает позиции, вышла из бизнеса. Однако «Максидом» устоял и остался лидером питерского рынка.

Оборот в 2004 году: \$133 млн (\$11,1 млн)***

Оборот за январь–июнь 2006 года: \$100 млн

(\$16,7 млн)*

Стратегия: сохранить свои позиции на российском рынке.

Тактика: несмотря на то что львиную долю продаж сети составляют товары DIY, «Максидом» активно расширяет ассортимент за счет смежных сегментов. В магазинах этой сети можно купить практически любые товары: от носков и туалетной бумаги до бытовой техники.

Проблемы: компания не раз попадала в сложные ситуации.

В 2004 году один из гипермаркетов «Максидома» попал под угрозу сноса из-за судебного иска. В конце прошлого года на магазины сети была проведена газовая атака. Сейчас же главная проблема — цены: по сравнению с западными дискаунтерами магазины «Максидома» находятся в более высокой ценовой нише.

Результат: «Максидом» методично наращивает объемы продаж. Несмотря на наличие сильных конкурентов — сетей «Строймастер», «Метрика» и Castorama — компания сумела отстоять место лидера питерского рынка.

Новые цели: выход за пределы Санкт-Петербурга и освоение регионов. В частности, компания планирует открыть новый магазин в Саратове.

\$200 млрд составляет емкость американского рынка DIY — в 29 раз больше российского

Показатели продаж магазинов Leroy Merlin вызывают у конкурентов зависть

OBI готовится открыть в Москве дюжину новых магазинов



AFP/EASTNEWS



ИТАР-ТАСС

Leroy Merlin

Вышла на российский рынок с опозданием — первый магазин открылся в августе 2004 года в Мытищах, следующие два — только в конце 2005 года. Однако сразу сделала заявку на лидерство: компания, в частности, занимает первое место по объему продаж на один магазин.

Оборот в 2004 году: \$15 млн (\$3,75 млн) •

Оборот за январь—июнь 2006 года: \$85 млн (\$14,2 млн) •

Стратегия: переманить покупателей строительных рынков.

Тактика: гипермаркеты сети открываются по соседству с магазинами Auchan и используют их аудиторию. Основное преимущество Leroy Merlin — низкая цена. Магазины рассчитаны на посетителей строительных рынков, поэтому предлагают аналогичные товары. Основу ассортимента составляют товары для ремонта, украшения интерьера и сантехника.

Проблемы: основные трудности, как и большинство игроков этой сферы, компания испытывает во взаимодействии с поставщиками. Иногда это приводит к ситуациям, когда ходовой товар отсутствует на складе.

Результат: Leroy Merlin является самой эффективной DIY-сетью в России по числу наименований реализуемого ассортимента и объему продаж. Компания продает более чем на \$5,5 тыс. в год на квадратный метр площади магазина; для Европы хорошим показателем считается \$4 тыс.

Новые цели: открывать новые магазины везде, где есть гипермаркеты Auchan.

OBI

Немецкая сеть появилась в России раньше своих конкурентов, открыв в ноябре 2003 года сразу два магазина. Однако агрессивный старт Leroy Merlin лишил OBI лидерства. Скорее всего, ненадолго:

OBI готовит новую экспансию.

Оборот в 2004 году: \$50 млн •

Оборот за январь—июнь 2006 года: \$60 млн (\$10 млн) •

Стратегия: выйти на рынки всех крупнейших городов России.

Тактика: основные преимущества магазинов сети OBI — широкий выбор электроинструментов и садового оборудования.

OBI делает ставку на акции и в зависимости от сезона предлагает покупателям самые востребованные товары по более низким ценам. Продает товары для интерьера — от подушек до столовых приборов.

Проблемы: недостаточная адаптивность. Так, российская OBI копирует немецкую модель, и в ассортименте первых магазинов сети были товары, которые не пользовались спросом. Сейчас около 1/3 площади магазина отдается под товары для сада, так что магазины OBI превосходят по площади Leroy Merlin и Castorama, но уступают им по объему продаж. Кроме того, OBI может встать перед выбором: продавать DIY-товары или уйти в нишу товаров для дома.

Результат: OBI открыла уже четыре магазина. В декабре 2005 года компания первой из западных сетей начала региональную экспансию и открыла гипермаркет в Казани.

Новые цели: построить до 2010 года 12 новых магазинов в Москве. **СФ**

Все мысли, которые имеют огромные последствия, всегда просты „

Л. Н. Толстой

Фактор коллекционера:

сделав свою продукцию объектом коллекционирования, компания решает сразу несколько проблем. Во-первых, исчезает необходимость выстраивать обширную сбытовую сеть — потребители сами будут искать товары, а главное — цена на них взлетает до небес.

Самый простой способ создать ажиотаж вокруг продукции — выпуск лимитированных партий товара. Его давно освоили производители часов. Например, одну из моделей часов Ulysse Nardin, вышедшую партией в 500 экземпляров, можно приобрести «всего» за \$300 тыс. Иногда стоимость эксклюзивных часов достигает нескольких миллионов долларов. Однако выпуск ограниченных партий продукции — решение для компаний, ориентированных на сверхбогатых потребителей. И вряд ли кому-то придет в голову создавать лимитированную партию детских игрушек или кукурузных хлопьев. Тем не менее американец Тай Уорнер придумал, как сделать предметом коллекционирования плюшевых медведей. Компания Уорнера Ty Incorporated выпускала мишек Бини небольшими партиями, совершенно не заботясь о строительстве сбытовой сети. Если кому-то из крупных ритейлеров не нравилась продукция или условия, предложенные Таем Уорнером, он просто отказывался с ним работать. В некоторых городах продукцию Ty Incorporated можно было найти только в паре мелких магазинов. Кроме того, вскоре после появления очередной партии мишек Бини в продаже компания изымала непроданные экземпляры и предлагала рынку новую партию. Те, кто не успели купить игрушку, были вынуждены приобретать ее на вторичном рынке — в первую очередь на всевозможных интернет-аукционах. В результате цена игрушек, изначально продававшихся по \$10, взлетала до \$1000, а иногда и до \$5000. Сам Тай Уорнер заработал на продаже мягких игрушек \$6 млрд и вошел в список богатейших людей мира по версии журнала Forbes.

Сделать свою продукцию предметом коллекционирования — заветная мечта очень многих компаний. Наиболее активны в этой области производители продуктов питания, например кукурузных хлопьев, конфет, жевательной резинки. Все они вкладывают в упаковку своей продукции различные игрушки и сувениры. В начале 1990-х Россию охватил бум коллекционирования небольших картинок, прилагавшихся к жевательным резинкам. Сегодня дети собирают сувениры из наборов McDonald's, шоколадных яиц Kinder Surprise, фигурки покемонов. Однако перечисленные компании используют «фактор коллекционера» только в качестве



Если стратегия выбрана правильно, даже обычная плюшевая игрушка может стоить десятки тысяч долларов

дополнительного инструмента для продвижения своей продукции. Аналогичные цели преследуют футбольные, бейсбольные и другие клубы, давно наладившие выпуск карточек с изображением своих игроков. Цена таких карточек составляет несколько центов, однако на вторичном рынке их стоимость достигает нескольких тысяч долларов. Например, карточка с изображением бейсболиста Бейба Рута и его автографом продается сейчас на аукционе eBay за \$11 тыс. Еще один предмет страсти коллекционеров — комиксы. Сборники комиксов, напечатанные несколько десятков лет назад, могут стоить на вторичном рынке \$500 и более.

Интересно, что сами компании, выпустившие товары, которые впоследствии стали коллекционными и увеличили свою стоимость в тысячи раз, как правило, едва ли способны извлечь выгоду из этого факта. Многие из них вообще прекратили существовать. Однако стратегия Тая Уорнера не теряет своей привлекательности в глазах игроков массмаркета. Этот подход, например, активно использует производитель конструкторов Lego, создавая специальные коллекции к выходу популярных кинофильмов. Так, набор Lego, посвященный «Звездным войнам», выпущенный три года назад, сейчас на аукционе eBay можно приобрести примерно за \$500.

Основы технологии Тая Уорнера: оставаясь игроком массмаркета, выпускать небольшие серии продукта; быстро выводить из их из оборота; поддерживать появление вторичного рынка; уметь извлекать выгоду из растущей коллекционной стоимости товара и сокращать время превращения обычного товара в переоцененный. Если все эти условия выполнены, то шанс заработать на коллекционности есть у любого продукта массовых рынков, будь то музыкальные диски, попкорн или автомобили. □

Кафе на крыле: транспортное средство можно легко превратить в эффективную и недорогую площадку для бизнеса.

Не так давно в Москве на станции «Сокольники» открылось кафе, разместившееся в красном вагоне середины прошлого века. Это решение продолжает тему двухъярусного английского автобуса-даблдеккера, установленного еще в 1990-х годах в центре Москвы, позади ЦУМа. «С колес» здесь продают те же самые хот-доги, чипсы и напитки, что и в других точках быстрого питания. Од-



Создать кафе на базе двухъярусного английского автобуса на 30–50% дешевле, чем открыть стационарную точку

нако отличие «транспортных» кафе от обычных не только в яркой оболочке. Использование транспорта в качестве площадки для предпринимательского сервиса оказывается еще и эффективной бизнес-моделью.

Размещение в знаменитом южноафриканском экспрессе The Blue Train стоит дороже (порядка \$1000 в сутки), чем во многих замках-отелях. Но если эта модель работает в туризме, почему бы не примерить ее к рынку питания?

Петербургский бизнесмен **Владислав Ремиш** стал развивать концепцию городских кофеен The Bus на базе все тех же лондонских даблдеккеров. Достоинство проекта в том, что одна точка обходится в \$130–150 тыс., то есть, по оценкам консалтинговой компании Restcon, на 30–50% дешевле, чем открытие аналогичного по вместимости стационарного кафе. А если место дислокации оказалось неприбыльным, можно попытаться бизнес-счастья в другом месте.

В Москве известен трамвай-ресторан «Аннушка». При условии, что «Аннушку» ежедневно посещают 40–60 человек и периодически вагон сдается под банкеты (1500 руб. в час), ресторан на колесах приносит владельцам около \$10 тыс. прибыли в месяц. Вскоре в столице должен появиться оснащенный 16 посадочными местами красно-белый автобус с надписью «Буфет», который будет доставлять еду на массовые мероприятия. Идея передвижной точки общепита принадлежит «Мосгортрансу».

Использовать под площадку для бизнеса можно любое транспортное средство. **Фрэнсис Ревальд** из Калифорнии решила «построить» себе дом из Boeing 747. В носовой части расположен кабинет, а часть корпуса отведена под чердак. Вот только открыть кофейню на крыле госпожа Ревальд пока не догадалась. □



идеи **константина бочарского**

Время офиса

В ВОПРОСЕ, можно ли построить абсолютно виртуальную организацию, поставлена точка. Вернее, я ее для себя поставил, узнав о компании Point B с оборотом \$46 млн, более чем двумя сотнями сотрудников и операциями аж в четырех городах США. У Point B нет ни офиса, ни иерархической структуры. Компания занимается консалтингом, ее сотрудники работают дома, а три учредителя подбирают персонал и проводят совещания в кафе Starbucks.

Point B воплотила все признаки виртуальной и абсолютно плоской организации. Она не несет издержек, кроме гонораров сотрудникам, вовсе не пользуется достижениями телекома, а также работает с клиентами не по географическому принципу, а по принципу наличия соответствующей экспертизы у консультанта.

В России я знаю как минимум одну компанию, терпимо относящуюся к распределенной структуре.

Президент ИД «Компьютерра» Дмитрий Мендрелюк не раз подчеркивал, что поддерживает подобную практику. А покопавшись, мы наверняка отыщем и другие фирмы, где ряд сотрудников работает удаленно. Но вот полностью освобожденный от бремени офиса серьезный бизнес мы вряд ли найдем. Почему?

«Когда люди встречаются лицом к лицу — это как химическая реакция, — так комментирует журналу Inc. историю с Point B профессор школы бизнеса Вестминстерского колледжа Чарльз Эйн. — Такое вряд ли возможно в виртуальной организации». Вроде бы в Point B это тоже понимают, поэтому устраивают сотрудникам ежемесячные встречи и уповают на командообразующую силу тренингов. Но вот на повестке дня у Point B новая проблема: разрастание штата требует разбить плоскую структуру на подразделения, со всеми вытекающими отсюда иерархическими последствиями.

Сможет ли Point B оставаться эффективной при дальнейшем росте? Возможно ли существование абсолютно плоской структуры для сколь угодно большой организации? Не предаст ли Point B идеалы виртуальности и не обзаведется ли собственным офисом? И, наконец, когда в России появится первая абсолютно виртуальная компания? Лично я буду с большим интересом ждать ответы на эти вопросы. □

Своими достижениями в Sitronics Consumer Electronics довольны, но компании пора определяться, как развивать ассортимент дальше. Не менее актуальна и другая проблема: как облегчить прессинг торговых сетей и благодаря этому зарабатывать больше.

Новый фокус

текст: елена провоторова

Как оценивались бизнес-решения

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

Два года назад акционеры поставили перед менеджментом холдинга «Ситроникс» сложную задачу: сделать входящую в его состав компанию Sitronics Consumer Electronics заметным игроком на рынке бытовой техники. Тогда о технике Sitronics знали не более 1% россиян, в федеральных сетях она не продавалась.

Новая команда управленцев, сформировавшаяся в 2004 году, начала с сотрудничества с региональными операторами. Если бы молодая малоизвестная марка сразу начала штурмовать крупные сети, вряд ли она смогла бы договориться о хороших условиях. Только в начале этого года техника Sitronics появилась на полках ведущих сетей. Однако нескольких месяцев работы с лидерами ритейла оказалось достаточно, чтобы увидеть, как пагубно это сказывается на марже. Например, каждый оператор требует от производителя тратить на продвижение и совместные акции не менее 4–8% того годового оборота, который обеспечивают его магазины. И с каждым годом издержки на сохранение продукции в сетевой рознице растут. Но уступать свое место на полке многочисленным корейским и китайским конкурентам в компании не хотят. Правда, то, что за это приходится расплачиваться снижением нормы прибыли, акционеров тоже не радует.

Вопросы возникли и с тем, как дальше развивать ассортимент: расширяться или фокусироваться. В пользу первого пути говорит опыт запуска мобильных телефонов, продажами которых маркетологи довольны. В пользу второго — представление о перспективности специализации и ограниченные ресурсы. Какой путь выгоднее?

Этот вопрос был вынесен на обсуждение в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-executive.ru «Банк идей». Мы получили 57 решений, из которых члены жюри отобрали пять лучших. Вот как они объясняют свои предпочтения.

Автор проблемы

Мина Хачатрян, директор по маркетингу и коммуникациям компании «Ситроникс. Потребительская электроника»:

— Женщины, приславшие решения, в основном не разделяют оптимизма по поводу техники российского производства. А вот мужчины, которых мы считаем ядром своей целевой группы, напротив, настроены позитивно. Этим подтверждается правильность выстроенных коммуникаций. Особенно порадовали рассуждения **Евгения Журбы** и **Виктора Сливинского** о том, что позиционирование техники Sitronics должно удовлетворять потребность россиян гордиться нашей страной, российской инженерной мыслью. Абсолютно верно. Это практически и есть миссия бренда Sitronics. Такое позиционирование приносит плоды. Когда мы начали продавать в «Евросети» свои мобильные телефоны, многие говорили о проекте скептически. Но потом выяснилось, что потребители с интересом восприняли наши телефоны.

Ценно то, что многие авторы, прежде чем изложить свои идеи, изучили наш сайт, прочитали статьи о нашей компании. В итоге их предложения были хорошо аргументированы. **Алексей Поддубский** профессионально объяснил, почему широкая линейка уже решила свои задачи. Репутация крупного производителя бытовой техники сформирована, известность марки выросла, теперь пора сфоку-



Мина ХАЧАТРЯН



Андрей НАУМОВ



Светлана ДЕНИСОВА

«Как это ни цинично, но по большому счету сетям техника Sitronics действительно не нужна. Хотя способы заинтересовать их есть»

сироваться. Мы действительно решили сосредоточиться на качественном росте, то есть на продуктах, дающих 80% продаж, и новых категориях, где мы чувствуем свой потенциал. Отличную мысль высказал **Сергей Котов**: определить продукт-«паровоз», который станет хитом продаж и обеспечит марке широкую известность. Как раз сейчас мы выводим уникальное для российского рынка предложение — GSM-конструктор «Координатор» по цене \$270. Рассчитываем, что еще одной «серебряной пулей» станет наша новая стереосистема класса хай-энд Sitronics Black Sound.

Лучшее, на мой взгляд, понимание проблемы продемонстрировал **Иван Ильин**. В его решении убедительно обосновано, почему альтернативы ведущим ритейлерам нет. Собственная сеть — дорого и рискованно, с помощью интернет-магазинов больших объемов не добьешься — в России покупки техники через этот канал непопулярны. У некоторых была идея объединить

возможности всех интернет-площадок в России. Звучит заманчиво, но, на мой взгляд, пока это утопия. Один магазин закажет телевизор или чайник, второй — два DVD-плеера. Прибыль небольшая, затраты на логистику высокие. Но как все-таки ослабить прессинг сетей?

Я размышляла над идеей Алексея Поддубского — показывать операторам успешную статистику продаж в конкурирующих сетях, которые охотнее идут с нами на контакт. Здесь много подводных камней, но рекомендация заслуживает внимания. Еще одно его предложение — не успокаиваться на работе с федераль-

ными сетями и активизировать сотрудничество с игроками, лидирующими на локальных рынках. Так мы и сделаем.

У **Людмилы Гиндулиной** были и другие простые, но полезные советы. Сотрудничество с мебельными сетями. Мы ведем переговоры с рядом салонов. Интересная мысль выпускать продукты для фанатов определенной марки, к примеру, радиоприемники с логотипами нашей компании и радиостанции «Европа плюс» или телевизоры Sitronics-СТС.

Потребитель редко приходит в магазин с желанием купить конкретную марку, поэтому Сергей Котов советует сосредоточиться на обучении

продавцов. Мысль хоть и не оригинальная, но точная. Как ни формируй положительный образ, если продавец не посоветует марку, у потребителя сразу возникают сомнения. Это оправданно и с точки зрения психологии: человек с удовольствием рассказывает о том, что хорошо знает.

Было и много технологических решений. У **Алексея Афанасьева** — создание фирменного звука для всей техники. Для мобильных телефонов мы уже придумали рингтоны. Телевизор, включающийся от двух хлопков в ладоши, — это скорее экзотика, но все это пойдет в нашу копилку необычных идей.

Отдельно хочу сказать о решении **Татьяны Максимовой**, проделавшей большую работу. Мне близка идея выпуска нишевых продуктов — техники для детей. А с остальным согла-

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	7,3	ЛЮДМИЛА ГИНДУЛИНА	ООО «ДВА ЛЬВА»	ДИРЕКТОР	НОВОСИБИРСК
2	6,9	ИВАН ИЛЬИН	ООО «РАМЭНКА»	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
3	6,3	АЛЕКСЕЙ ПОДДУБСКИЙ	«DM-ТЕКСТИЛЬ»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА ПО РАБОТЕ С ОПТОВЫМИ КЛИЕНТАМИ	РОСТОВ
4	5,6	НИКОЛАЙ СИВАК	ООО «КОМПАНИЯ „ВЕНДЕР“»	ДИРЕКТОР	ЯРОСЛАВЛЬ
5	5,2	ТАТЬЯНА МАКСИМОВА	НПП «НАВГЕОКОМ»	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА

ПОБЕДИТЕЛЬ



Людмила ГИНДУЛИНА,
директор ООО «Два льва»:

— Смягчить условия можно за счет того, чтобы предложить сетям уникальный пакет услуг, который не смогут предоставить ваши конкуренты. Например: — большой срок гарантии (конкуренты предлагают три года, вы предложите четыре или пять); — выделение промодуля, который будет представлять технику покупателям, за неделю один промодуль может охватить три-четыре места продаж; — создание инновационных стендов в местах продаж, их основная задача — показать, что техника Sitronics создается с учетом передовых технологий, обеспечивающих надежность, безопасность и экологичность; — совместная программа с банком по созданию системы кредитования под продукцию Sitronics; — оригинальные «говорящие» стикеры на технику Sitronics или стикеры, реагирующие на движение покупателя.

Дайте понять сетям бытовой техники, что они не единственный цивилизованный канал продаж вашей продукции. Диверсифицируйте каналы продаж. В качестве дополнительных предлагаю такие: — региональные сети бытовой техники («Сибвез», «Байт», «Техношок», «Телемакс»); — сети салонов сотовой связи; — сети магазинов компьютерной техники; — гипермаркеты, в том числе в регионах; — сети автосалонов; — мебельные магазины («Шатура», «Мебель Черноземья», «Кухни России»).

С полным вариантом решения можно ознакомиться на сайте журнала www.sf-online.ru

«В решении я прочитала о телевизоре с резиновым пультом, для которого не опасны падения на пол. Я была озадачена: почему никто из производителей до этого раньше не додумался?»

ситься не могу. К мелкой бытовой технике мы возвращаться не будем. Отказываться же от производства телевизоров и DVD-плееров потому, что якобы их дешевле заказывать в Китае, — в корне неверно. Если бы это было так, многие производители не переносили бы сборку в Россию.

Практик

Андрей Наумов,
руководитель информационно-аналитического отдела сети «Связной»:

— Как это ни цинично, но по большому счету сетям техника Sitronics действительно не нужна. Хотя способы заинтересовать их есть. Наверное, самый эффективный путь указал Алексей Поддубский — предлагать сетям товар-локомотив, который будет отличаться от аналогов необычным функционалом и ценой. Противоударный телефон, аппарат с дисковым набором для пожилых людей, которые собирается запустить компания, — все это правильное направление.

Обучение персонала торговых сетей — необходимая вещь, но я бы не переоценивал этот инструмент. Попробуйте встать на позицию продавца. Он рекомендует более известные марки не столько потому, что прошел курс обучения и хорошо знает эту технику: просто он уверен в ее качестве и не опасается обвинений потребителя в том, что ему порекомендовали неудачный продукт.

То же самое со статистикой. С одной стороны, вроде все логично, с другой — возникает вопрос: а как это воспримут крупные торговые сети? Для каждого производитель готовит спе-

циальное предложение. Если показать, что у конкурента ваша техника продается лучше, значит, ему вы предложили более удачные модели.

Поэтому мне ближе предложение **Николая Сивака** сосредоточить силы на создании сети мощных сервисных центров. Вот это станет серьезным преимуществом. У всех В-брендов сервисная поддержка — слабое звено. Не знаю, как легко это воплотить, но, возможно, еще одной фишкой станет услуга money-back, о которой говорит Иван Ильин.

Теоретик

Светлана Денисова,
эксперт по рознице и товарам народного потребления компании PricewaterhouseCoopers:

— Судя по ряду отзывов, потребители не очень хорошо представляют, что такое техника Sitronics. Я согласна с теми, кто считает необходимым увеличение уровня известности. Понимаю, что к В-брендам лояльность в принципе невысокая, и мало кто приходит в магазин, чтобы купить, скажем, технику Vitek. Но все-таки известный бренд хоть немного уравнивает стороны при переговорах.

Сложно выделить лидера, но на первое место, пожалуй, я бы все-таки поставила **Николая Сивака**. Специализация — достойная мысль. Лучше иметь небольшую линейку действительно качественных продуктов. Чтобы позволить себе широкую линейку на таком конкурентном рынке, нужно располагать большими ресурсами и опытом.

Программа ключевых преимуществ, способных заинтересовать сети, может стать вы-

ходом. Нечто совершенно новое придумать сложно, но стоит подумать над уникальными предложениями. Например, говорящие стикеры, о которых рассказала Людмила Гиндулина. Я представила себе уставших потребителей, прибежавших с работы в магазин, чтобы что-то купить. Такое решение их точно остановит около вашего продукта. Другое дело, пойдут ли навстречу сети.

Еще один вариант — выпустить необычный продукт. В решении **Алексея Афанасьева** я прочитала о телевизоре с резиновым пультом, которому не опасны падения на пол. Просто и удобно. Я была озадачена: почему никто из производителей до этого раньше не додумался?

Чтобы наладить более выгодные отношения с сетями, даже крупные производители готовы выпускать для них private label. Это перспективно и для Sitronics. Но **Дмитрий Одерихин** взглянул на это направление шире — выпускать технику для таких гигантов, как «Газпром» и РЖД. Он прав: там тысячи сотрудников, которым нужна техника, учитывающая их специфические потребности. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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

в продаже

Книга №3

ИЗ СЕРИИ

«РАДИКАЛЬНЫЙ ВЫЗОВ БИЗНЕСУ»

«НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ»

Дэниел Пинк



[книга №1 – «Вдребезги», Филип Эванс, Томас Вустер

[книга №2 – «Алхимия корпорации», Роджер Камрасс, Мартин Фарнкомб

САМАЯ ВАЖНАЯ КНИГА, КОТОРУЮ Я КОГДА-ЛИБО ВСТРЕЧАЛ ИЗ ТЕХ, ЧТО ПОСВЯЩЕНЫ ЗАКАТУ ТРАДИЦИОННОЙ ЭКОНОМИКИ. ВРЕМЯ ВАШИХ ПРИВЫЧНЫХ НАЕМНЫХ РАБОТНИКОВ ИСТЕКАЕТ. ЗАКАНЧИВАЕТСЯ ПЕРИОД ИЗНУРИТЕЛЬНОЙ И БЕСКОНЕЧНОЙ РАБОТЫ. ДНИ ОГРОМНЫХ КОРПОРАЦИЙ, КОНТРОЛИРУЮЩИХ ВСЕ ГРАНИ ЖИЗНИ СВОИХ СЛУЖАЩИХ, КЛОНЯТСЯ К ЗАКАТУ. ВЧИТАЙТЕСЬ В КНИГУ «НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ» ИЛИ ПРОВАЛИВАЙТЕ СО СЦЕНЫ!

Сэт Годин

Автор книг «Идея-вирус» и «Фиолетовая корова»

«НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ» ЯВЛЯЕТСЯ КОМПЕТЕНТНЫМ ОПИСАНИЕМ ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ ТРУДОВЫХ ОТНОШЕНИЙ В ЭПОХУ ИНТЕРНЕТА. ЭТА ТЕНДЕНЦИЯ РАДИКАЛЬНЫМ ОБРАЗОМ ТРАНСФОРМИРУЕТ БИЗНЕС БЛИЖАЙШЕГО БУДУЩЕГО.

СТИВЕН КЕЙЗ

Президент AOL Time Warner

ПИНК ЯВЛЯЕТСЯ ЗАМЕЧАТЕЛЬНЫМ ИССЛЕДОВАТЕЛЕМ И ОДНОВРЕМЕННО ВДОХНОВЕННЫМ БАРДОМ, ВОСПЕВАЮЩИМ СВОБОДНЫЕ ТРУДОВЫЕ ОТНОШЕНИЯ В НОВОЙ ЭКОНОМИКЕ. СМЕЮ ПРЕДПОЛОЖИТЬ, ЧТО И ЧЕРЕЗ 25 ЛЕТ ПОСЛЕ ВЫХОДА В СВЕТ МЫ ВСЕ ЕЩЕ БУДЕМ СПОРИТЬ ПО ПОВОДУ ЭТОЙ КНИГИ. Я НЕ УСТАЮ ВОСХИЩАТЬСЯ И СТИЛЕМ И ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ БАЗОЙ ЭТОГО ОРИГИНАЛЬНОГО И ИСЧЕРПЫВАЮЩЕГО ТРУДА.

ТОМ ПИТЕРС *Гуру бизнеса*

ВЫХОДНЫЕ ДАННЫЕ КНИГИ

НАЦИЯ СВОБОДНЫХ АГЕНТОВ:
КАК НОВЫЕ НЕЗАВИСИМЫЕ РАБОТНИКИ
МЕНЯЮТ ЖИЗНЬ АМЕРИКИ
/ Пинк Дэниел / Издательский дом
«СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2005
ISBN 5-98888-002-9 ФОРМАТ 70x100/16

ЗАКАЗАТЬ КНИГУ

НА САЙТЕ WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS

ИЛИ ПО ТЕЛЕФОНУ: (495) 960-3118 **ДОБАВОЧНЫЙ** 2135

Открыв филиалы в разных странах, компания «Сан» разделилась на несколько «удельных княжеств». Если раньше инициативы руководства быстро доставлялись в подразделения, то теперь информация приходит через несколько дней и с искажениями.

Нарушенные связи

текст: елена провоторова

Заметный рывок в своем развитии новосибирская компания «Сан», поставляющая широкоформатные принтеры и расходные материалы для рекламного рынка, сделала еще в 2004 году.



Наталья Стасюк ищет ответ на философский вопрос: как заставить сотрудников работать сообща

Тогда компания открыла сеть филиалов по всей России: в Москве, Екатеринбурге, Самаре, Иркутске, Санкт-Петербурге, Ростове-на-Дону и Казани. Год спустя «Сан» начала прокладывать пути на Восток — открыла два офиса в Китае. Из города Шэньчжэнь оборудование поставляется в ЮАР и на Ближний Восток, из Урумчи техника отправляется в страны СНГ: Азербайджан и Казахстан.

«Недавно список наших достижений пополнился запуском первого в России производства сольвентных чернил и открытием крупнейшего в России сервисного центра по обслуживанию печатной техники, — рассказывает генеральный директор «Сан» **Наталья Стасюк**. — Это сделало нашу компанию лидером рынка».

Но одновременно со статусом крупного игрока компания получила и новую «болезнь» — внутреннюю разобщенность. Заметнее всего она

проявилась на уровне филиалов. Из-за неоперативного обмена информацией между ними произошло несколько недопониманий. Но похожие симптомы, как оказалось, проявляются и на не столь глобальном уровне: порой даже отделы внутри одной бизнес-единицы не особенно интересуются тем, что происходит на другом участке.

Разобщенные коллеги

Несколько месяцев назад «Сан» сообщила своим партнерам о поступлении в продажу новой модели принтера для широкоформатной печати. Предложение вызвало огромный интерес. Коммерческий отдел принял множество заявок, а потом выяснилось, что выполнить все заказы не получится. «Такая сложная техника — это всегда штучное производство, — поясняет Наталья Стасюк. — Отдел поставок не успел вовремя распространить информацию о том, каковы реальные возможности производителя. В результате мы „продали“ больше, чем было на складе у партнера».

Еще один казус произошел в июле, когда менеджеры «Сан» собрались на крупнейшую выставку печатного оборудования в Китае. Чтобы понять, какие виды техники стоит включить в ассортимент, руководство компании пригласило в поездку около 80 партнеров из России, СНГ, Польши, ЮАР. Двое партнеров не успели присоединиться к общей группе и полетели в Китай самостоятельно, но оказались не в Шанхае, а в Шэньчжэне. Как выяснилось, они положились на неточную информацию коммерческой службы. Распространителей «ложных слухов» оштрафовали, но руководство задумалось, почему происходят такие сбои при передаче информации и чем в итоге может обернуть-

ся подобная неосведомленность сотрудников.

Запущенной «болезнь» пока назвать нельзя: вопиющих нестыковок больше не случилось. Однако в компании обеспокоены тем, что плохая координация отделов замедляет работу. Например, когда чернила собственного производства появились в прайс-листе «Сан», централизованной рассылки подробного описания новой продукции сервисный центр не сделал. В результате у некоторых менеджеров по продажам нужная информация появилась с опозданием в несколько дней.

Еще одно следствие — часть ценной информации остается

нимать, какие новые цели стоят перед предприятием и как их работа поможет ускорить достижение этих целей.

Похожих трудностей много и у других компаний. В «Сан» заинтересовались опытом концерна Ford Motor Company, офисы которого в свое время напоминали небольшие государства со своими законами и представлениями об эффективной работе. «Мы принимали менеджеров головного офиса, внимательно их слушали, но потом все делали по-своему. Мы были настоящим удельным княжеством», — вспоминал в своих интервью генеральный директор концерна **Жак Нассер**, ставший впослед-

та в других отделах, некоторые западные компании не дробят офис на множество кабинетов, а размещают сотрудников в «открытом пространстве». Делают правилом регулярные встречи с руководством и мозговые штурмы, на которых обязательно присутствуют не только топ-менеджеры, но и рядовые сотрудники.

«Мы отобрали самые простые и эффективные инструменты и попробовали наладить внутренние коммуникации», — рассказывает Наталья Стасюк.

Рецепт дружбы

В «САН» НАЧАЛИ с создания внутреннего сайта, который за-

Еще одним каналом оперативного оповещения о решениях руководства, новых продуктах и услугах стали регулярные централизованные рассылки. Но, по наблюдениям руководства, не все воспринимают эти сообщения как действительно важные.

«Мы собираемся запустить новую, более дружелюбную CRM-систему, — говорит Наталья Стасюк. — Все, что нами применялось, — это эффективные инструменты, но не могу сказать, что мы сразу же справились с трудностями в их использовании. И я понимаю, что при их внедрении нужна продуманная, интегрированная программа действий».

Последние годы многие российские компании, особенно на потребительском рынке, столкнулись с тем, что качество внутренней инфраструктуры не соответствует масштабам количественного роста компании. На советы тех, кто справился с этими проблемами, и рассчитывают в компании «Сан». С чего начать строительство системы, которая заставит филиалы и подразделения не замыкаться на своем участке, а оперативно делиться информацией с коллегами? Как сделать так, чтобы процесс коммуникации не воспринимался как дополнительная неинтересная обязанность? **сф**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 25.08.06. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, город и компанию, в которой вы работаете, а также вашу должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 04.09.06, тогда же мы представим и победителя конкурса.

с59

Вместе со статусом крупного игрока компания получила и новую «болезнь» — внутреннюю разобщенность. Порой даже отделы внутри одной бизнес-единицы не интересуются тем, что происходит на другом участке

«за бортом». Например, последней общается с клиентами служба сервисных инженеров. Тем самым она собирает пожелания партнеров по оптимизации работы или первой узнает о планах замены оборудования. Однако передавать информацию дальше по цепочке инженеры не спешат, несмотря на то, что должностные инструкции обязывают их вводить важные сведения, полученные от клиента, в CRM-систему. В свою очередь менеджеры по продажам и сопровождению проектов недополучают ценные «разведданные», которые могут увеличить прибыль компании.

Непонятные перемены

В КОМПАНИИ НЕ СЧИТАЮТ, что персонал относится к своей работе недобросовестно или равнодушен к фирме. Скорее, из-за быстрого роста бизнеса сотрудники перестали по-

ставить идеологом концепции объединения.

Лучшим способом восстановить нарушенные связи между разными подразделениями Жак Нассер счел обучение. От услуг сторонних консультантов он отказался. Для начала, полагал Нассер, каждый сотрудник должен был понимать, что происходит на передовой. Для этого из высшего звена рекрутировали «лидеров перемен». Их задачей было объяснить, каковы рыночные позиции компании, к чему она стремится и насколько важна слаженная работа всех отделов. Затем проводились встречи с руководством и коллегами, обучающие семинары. Расширить кругозор менеджеров и активизировать поток инновационных идей относительно того, как усовершенствовать бизнес, должна была ротация кадров.

Чтобы сотрудники охотнее обменивались информацией и представляли, как идет рабо-

гружается как стартовая страница. Правда, большой популярностью у персонала он не пользуется. Выкладку новостей о жизни компании возложили на отдел персонала центрального офиса в Новосибирске, в котором работают три сотрудника. Но из-за возрастающего объема работы (к лету численность сотрудников только в одном Новосибирске выросла до 150 человек, а в конце 2005-го их было 130) у менеджеров часто не остается времени на внутренние коммуникации.

Вторым шагом стали встречи на низшем уровне: руководство собрало технологов собственного завода и менеджеров по продажам и попросило задать те вопросы, подробных ответов на которые сотрудники не смогли получить ранее. Участники беседы потом признали, что у них наконец сформировалось ясное представление об ассортименте и технологических тонкостях выполнения заказов.



АННА МУЗЫКА

Дмитрий РАЧИКОВ
Санкт-Петербург

Главное — доверие
У нашей компании возник спор с предприятием-партнером. Разрешить его пока не удается, но и до суда доводить не очень хочется. Можно ли решить такую проблему?

К альтернативным методам разрешения споров относятся третейские суды и процедура медиации (посредничества). Ключевое отличие между ними в том, что хотя в третейский суд стороны приходят добровольно, выполнить решение этого органа они обязуются заранее. Посредник-медиатор, в отличие от третейского суда, окончательного решения не выносит, он лишь пытается добиться соглашения сторон. Попытки законодательно упорядочить деятельность медиаторов предпринимает Торгово-промышленная палата (ТПП). Так, в мае при ТПП создали коллегия посредников по проведению примирительных процедур (в нее вошли 30 известных на федеральном уровне юристов и судей), а осенью в Думу будет внесен проект закона «О примирительной процедуре». Правда, при всей своей привлекательности самой недорогой процедурой (а это одно из главных ее преимуществ) медиация не будет. В США, например, споры с суммой иска до \$50 тыс. практически автоматически передаются посредникам, стоимость услуг которых на порядок дешевле. В России же час работы «торгово-палатного» посредника не может быть дешевле 3 тыс. руб., а административный сбор составляет 40% гонорарного фонда. Впрочем, в официальный орган идти не обязательно. Главное условие — доверие к посреднику. Стороны могут выбрать и одну из специализированных медиаторских фирм. Такую, например, в начале лета создали ушедшие со своих постов директор юридического департамента компании «Базэл» Марина Калдина и глава управления связей с общественностью ИКЕА Ирина Ваненкова. И таких компаний в России уже не меньше десятка.

Антон РАХМИЛЕВИЧ

Неприкосновенный образ
Можно ли использовать образ В. В. Путина в рекламных материалах — брошюрах и листовках?

Владимир Путин, как и любой другой гражданин России, имеет «право на неприкосновенность личного облика». Это значит, что напечатать, например, фотографию президента в корпоративной брошюре вы можете только с его согласия. Конечно, между использованием образов политиков и рядовых граждан есть разница: Путин — публичная персона, поэтому СМИ могут публиковать его фотографии «с мест публичных событий». Однако рекламных материалов это не касается: «Образы публичных персон разрешено использовать для информационных целей. Корпоративная брошюра

преследует коммерческие цели, поэтому несанкционированная публикация в ней любых фотографий нарушает личное неимущественное право на облик», — говорит Максим Лабзин, управляющий партнер юридической фирмы «Лабзин и партнеры». Соответственно, без специального разрешения использовать образ Путина в брошюре нельзя — так же, как и в рекламном ролике. Разрешение на использование образа Путина можно получить в Администрации президента. Однако шансы на успех есть только в том случае, если ваш проект имеет социальное значение.

Вадим МИРОНОВ

Тренер с дипломом
Слышал, что в России разрабатывают процедуру сертификации бизнес-тренеров. Зачем это нужно?

Сертификация специалистов — нормальный процесс для любого профессионального сообщества. Тем более если речь идет о бизнес-тренингах, где практически нет стандартов, и каждый желающий может объявить себя профессионалом. Чтобы хоть как-то огрести клиентов от некомпетентных специалистов и задать нижнюю планку требований к бизнес-тренерам, в России запускается программа по их сертификации. Российская ассоциация бизнес-образования (РАБО) в сотрудничестве с известными тренинговыми компаниями вместе разработали модель компетенций для тренеров.

В частности, в ней учитываются навыки разработки тренинга, его проведения, умение управлять поведением участников, давать обратную связь и т. п. Комиссия в составе пяти человек будет проводить своеобразный экзамен и оценивать специалистов. Надо сказать, что тренерское сообщество неоднозначно восприняло эту идею. Что получится из этого начинания, мы сможем увидеть в сентябре 2006 года, когда состоится первая экзаменационная сессия. **СФ** будет следить за развитием событий и обязательно вернется к этой теме в одном из октябрьских номеров.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

АКИО МОРИТА БЫЛ ВТОРОЙ СКРИПКОЙ ПРИ ГЛАВНОМ ОСНОВАТЕЛЕ SONY МАСАРУ ИБУКЕ. ИМЕННО ОН ПРИДУМАЛ ПЛЕЙЕР WALKMAN И РУКОВОДИЛ ЭКСПАНСИЕЙ SONY НА АМЕРИКАНСКИЙ РЫНОК. НЕУДИВИТЕЛЬНО, ЧТО ЭТОМУ ЧЕЛОВЕКУ ДОВЕРИЛИ НАПИСАТЬ «ЭКСПОРТНУЮ» БИОГРАФИЮ ВЕЛИКОЙ КОРПОРАЦИИ. текст: МАКСИМ КОТИН

Идущий человек



Sony. Сделано в Японии
А. МОРИТА

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2006
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 290 С.

«Сделано в Японии» легко поставить в один ряд с другими жизнеописаниями знаменитых предпринимателей — например, «Теряя невинность» Ричарда Брэнсона, «От Dell без посредников» Майкла Делла или даже созвучным по названию «Сделано в Америке» Сэма Уолтона.

От других автобиографий великих бизнесменов эту книгу, правда, отличает то, что ее написал японец. А это значит, что вы не найдете здесь ни описания первого сексуального опыта, отягощенного приступом астмы у партнерши (Брэнсон), ни подробного изложения выстраданной персональной формулы бизнес-успеха (Делл), ни даже забавного рассказа про «вопилки», поднимающие корпоративный дух (Уолтон). Акио Морита, как и подобает японцу, гораздо сдержаннее описывает интимные подробности личной и корпоративной жизни.

Автор относится к своей миссии трепетно, движется в повествовании не спеша и старательно описывает, как он, наследник в пятнадцатом поколении одного из самых старинных семейств изготовителей сакэ, воспитывался как будущий глава семейной компании (в отличие от других детей в семье, с детства спал не на татами, а на европейской кровати). Как работал инженером на армию и пережил капитуля-

цию (чтобы отправить домой багаж своих подчиненных, толкнул налево лабораторное оборудование, которое необходимо было уничтожить). Как вместе с Масару Ибукой создал Sony, поставил бизнес на ноги и вывел компанию на американский рынок.

Книга изобилует японскими штучками, которые поклонники восточной культуры должны привести в восторг. Так, чтобы выбрать имя автору, родители зовут специального ученого. Тот рекомендует имя Акио, пишущееся иероглифом, который обозначает слово «просвещенный». Некоторые строки звучат и вовсе как музыка. Например: «Мы обосновались в дешевой полуразрушенной деревянной лачуге на холме Готэняма, когда-то славившемся красотой цветущих вишен». Еще лучше: «Мы стали наносить покрытие вручную тонкими кистями, сделанными из мягкой щетины с брюшка енота». Немало в книге и бытовых деталей, которые показывают, что японский мир на самом деле не так

уж отличается от российской действительности (после капитуляции американские солдаты сбывают японцам бензин, власти бензин красят и устраивают проверки на дорогах, чтобы прекратить воровство, а японцы с помощью угля очищают топливо от краски).

В общем, приятное общеобразовательное чтение человеку, раскрывшему «Сделано в Японии», гарантировано. С бизнес-идеями, правда, несколько сложнее. Акио Морита в первую очередь изобретатель, и лишь во вторую — коммерсант. Поэтому в описании драматичных начальных дней компании его больше интересуют технические ноу-хау, нежели инновационные бизнес-концепции. А переходя от биографии к общим размышлениям о принципах менеджмента, он предпочитает анализировать несколько банальное с точки зрения современности противопоставление восточной и западной культур управления. Впрочем, когда тот или иной общекультурный тезис иллюстрируется историей из жизни, в форточку дует свежий ветер, который только в очередной раз подтверждает простую истину: бытовой человеческий опыт построения великой компании всегда интереснее и, главное, полезнее любых бизнес-теорий. **СФ**

с61

Как подписаться на журнал «Секрет фирмы»

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ РЕДАКЦИЮ

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

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

Заполните подписной купон

ФИЗИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

ЮРИДИЧЕСКИЕ ЛИЦА

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

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

ПОДПИСНОЙ КУПОН

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

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

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

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

*Все цены указаны с учетом НДС

Фамилия		
Имя		
Отчество		
Почтовый адрес:		
Индекс		
Область/край		
Город/село		
Улица		
Дом	корп.	кв.
Телефон		
E-mail		
Подпись		
Дата		

ДОПОЛНИТЕЛЬНАЯ ИНФОРМАЦИЯ
для ЮРИДИЧЕСКИХ ЛИЦ
Банковские реквизиты плательщика:

ИНН/КПП	
Полное юридическое название	
Юридический адрес	
р/с	
к/с	
Банк	
БИК	

КВИТАНЦИЯ ОБ ОПЛАТЕ (ТОЛЬКО ДЛЯ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ)

Извещение

ИНН/КПП 7701549803/770101001	
ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»	
ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва	
р/с № 40702810100001403071	
к/с № 30101810200000000700	
БИК 044525700	
Платательщик	
Адрес (с индексом)	
назначение платежа	сумма
Подписка на журнал «Секрет фирмы»	
Подпись плательщика	

Кассир

Квитанция

ИНН/КПП 7701549803/770101001	
ЗАО «Секрет фирмы. Агентство подписки и розницы»	
ЗАО «Райффайзенбанк Австрия» г. Москва	
р/с № 40702810100001403071	
к/с № 30101810200000000700	
БИК 044525700	
Платательщик	
Адрес (с индексом)	
назначение платежа	сумма
Подписка на журнал «Секрет фирмы»	
Подпись плательщика	

Кассир

Подписка с любого месяца Гарантированная доставка

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ В ЛЮБОМ ОТДЕЛЕНИИ СВЯЗИ РОССИИ

Подписные индексы: в Каталоге Агентства «Роспечать» **17400** — на любой срок и в Каталоге «Почта России» **99657** — на любой срок.
Ответственность за доставку несут предприятия почтовой связи.

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

ОФОРМЛЕНИЕ ПОДПИСКИ ЧЕРЕЗ АЛЬТЕРНАТИВНЫЕ ПОДПИСНЫЕ АГЕНТСТВА**

Москва

ООО «АРПУ Информсервис» e-mail: informservice@mail.ru, тел. (495) 787-3545
ООО «Интер-Почта 2003» www.interpochta.ru, e-mail: info@interpochta.ru, тел. (495) 500-0060
ООО «Дельтапост» (для организаций) e-mail: deltapost2005@mail.ru, тел. (495) 928-8762
ООО «Вся пресса» e-mail: allpress@sovintel.ru, тел. (495) 787-3447
ООО «Эльстат» www.setbook.ru, e-mail: lstat@setbook.ru, тел.: (495) 743-5881, 995-44-63, 746-4137
ЗАО «Центр деловой литературы «Орикон-М» e-mail: oricon@sovintel.ru, тел.: (495) 286-4266, 775-8386
ООО «Курьер-Пресс-сервис» www.cpss.ru, тел. (495) 933-3071

Абакан

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (39022) 7-51-38

Брянск

ЧП «Семерюк Н.И.» e-mail: b-doka@online.debryansk.ru, тел. (0832) 41-5691

Екатеринбург

ЗАО «Урал-Пресс» www.ural-press.ru, тел.: (343) 375-7920, 375-8071

Иркутск

ЗАО «ЦФЗИ» e-mail: cfei@irk.ru, тел. (3952) 25-0121

Казань

ООО «Агентство Коммерсантъ-курьер» e-mail: komcur@komcur.ru, тел. (8432) 91-0990

Красноярск

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: laska@post.kts.ru, тел. (3912) 65-1805

ООО «Начало дня» тел. (3912) 21-50-88

ООО «Предприниматель Багаев Ю.С.» тел.: (3912) 40-9627, 27-2362, 29-6449

Калининград

ООО «Инок-пресс» e-mail: press@inok.ru, тел.: (4012) 77-7155, 70-8056

ООО «Пресса-Подписка» e-mail: podpiska@pressa.gazinter.net, тел. (4012) 46-0273

Киров

ООО «Деловая пресса» тел.: (8332) 40-5548, 40-5519

ООО «Вятка-Инфо 2003» e-mail: vyatkainfo@Kirovcity.ru, тел. (8332) 50-3660

Липецк

ООО «Л-БИТ» e-mail: kodeks@lipetsk.ru, тел.: (0742) 431-734, 436-440

Набережные Челны

ООО «Дайджест» e-mail: digest_ltd@mail.ru, тел. (8552) 53-9024

Нижний Новгород

ООО «Бизнес-пресс Курьер» www.bpk.ru, тел. (8312) 28-1014

ООО «Агентство «С-Медиа» e-mail: s-media@sinn.ru, тел. (8312) 17-9580

ООО «Пресс-Центр» e-mail: volga301@yandex.ru, тел.: (8312) 65-7094, 65-8555

ООО «Медиа Поволжье» e-mail: s-media@sinn.ru, тел.: (8312) 34-2489, 34-2490

Новосибирск

ООО АП «Медиа-Курьер» e-mail: m_kurier@podpiska.su, тел.: (3832) 27-7890, 27-7767

ООО «Профпресс» e-mail: novpress@online.nsk.su, тел. (3832) 46-5361

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: podpiska.nsk@rambler.ru, тел. (3832) 92-7941

ООО «Периодика» тел.: (3832) 69-0095, 27-7282

Омск

ООО «ТРИЭС-Регион» e-mail: trade@kurs.omskcity.com, тел.: (3812) 53-4072, 36-2884

Пермь

ООО «Коммерсант-Курьер» e-mail: komkur@perm.ru, тел.: (3422) 40-8968, 40-8970

ООО «Парма-Пресс» тел. (3422) 60-2440

Псков

ЗАО «ПечатьПлюс» тел.: (8112) 16-1879, 16-9194

Самара

ООО «АДИ ЭЖ Самара» e-mail: igsamara@newmail.ru, тел. (8462) 78-5758

Саратов

ЗАО АДИ «Орикон-С» e-mail: oricon-s@overta.ru, тел. (8452) 52-4436

Санкт-Петербург

ООО «ПрессИнформ» e-mail: press@crp.spb.ru, тел. (812) 335-9752

Тольятти

ООО «Агентство Деловая пресса» e-mail: adp@a-d-p.ru, тел.: (8482) 22-4760, 22-2908

Томск

ООО «Сибирский почтовый холдинг» e-mail: sph-zakaz@rambler.ru, тел. (3822) 22-3127

Челябинск

ООО «Южноуральская почта» e-mail: pochta@chel.surnet.ru, тел.: (3512) 62-9003, 62-9005

ООО «Альтернатива» тел. (3512) 62-7424

ООО «Прессбюро» тел. (3512) 62-9006

Список альтернативных подписных агентств на сайте журнала «Секрет фирмы» www.sf-online.ru

**Ответственность за доставку по Российской Федерации несут альтернативные агентства

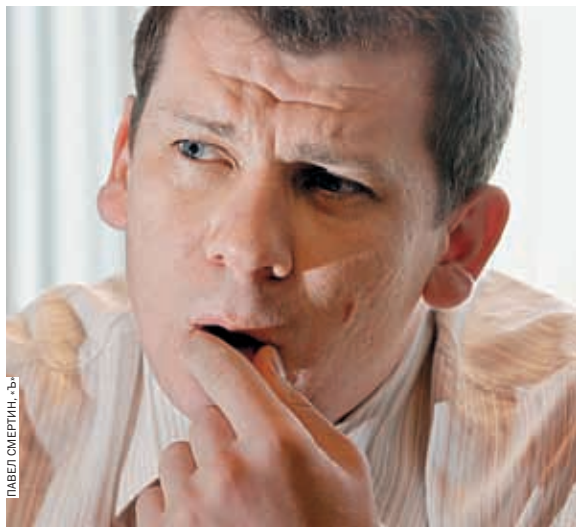
ПОДПИСКА В СТРАНАХ БЛИЖНЕГО И ДАЛЬНЕГО ЗАРУБЕЖЬЯ

ЗАО «МК-Периодика» e-mail: info@periodicals.ru, тел. (495) 281-9763

ПЯТЬ ПРИМЕРОВ

Когда компании преследовали собственных менеджеров

Чем крупнее компания, тем больше соблазн управленца получить прибавку к зарплате. Посреднические сделки и махинации с отчетностью — основные грехи менеджеров.



ПАВЕЛ СМЕРТИН. «Ъ»

№ 1 **Вспомнить все.**

«Совкомфлот» увеличил сумму претензий к бывшему генеральному директору Дмитрию Скарге (на фото) на \$212 млн. Скарга возглавил пароходство в 2000 году, а в 2004-м, за год до окончания контракта, премьер Михаил Фрадков освободил его от должности, назначив на пост гендиректора бывшего министра транспорта Сергея Франка. Через полтора года проявились причины отставки: в июне 2005-го «Совкомфлот» подал иск на бывшего руководителя в Высокий суд Англии. Обвинения также получили 16 офшоров, предприниматель Юрий Никитин и бывший менеджер лондонского офиса «Совкомфлота» Юрий Привалов. Иск касался сделок, заключенных в 2003–2004 годах: ответчики сдавали в аренду суда пароходства собственным офшорным компаниям по заниженным ставкам. А те, в свою очередь, пересдавали суда, но уже по рыночным ценам. Разница якобы доставалась ответчикам. Если суд докажет правоту компании, Дмитрию Скарге предстоит выплатить \$500 млн. □

Юрий Никитин и бывший менеджер лондонского офиса «Совкомфлота» Юрий Привалов. Иск касался сделок, заключенных в 2003–2004 годах: ответчики сдавали в аренду суда пароходства собственным офшорным компаниям по заниженным ставкам. А те, в свою очередь, пересдавали суда, но уже по рыночным ценам. Разница якобы доставалась ответчикам. Если суд докажет правоту компании, Дмитрию Скарге предстоит выплатить \$500 млн. □

По году за миллион. В 2002 году «Аэрофлот» подал иск против менеджеров, покинувших компанию в 1999 году. Национальный перевозчик обвинил бывших сотрудников (заместителя генерального директора Николая Глушкова, главного бухгалтера Лидию Крыжевскую, генерального директора «Финансовой объединенной корпорации» Романа Шейнина и коммерческого директора Александра Красненкера, скончавшегося в 2005-м) в причастности к выводу из компании 215 млн руб. в период с 1996 по 1997 годы. Летом 2006-го суд вынес окончательный приговор — обвиняемые получили по два года условно. В праве на денежную компенсацию суд истцам отказал. □

Под копирку. Шестеро топ-менеджеров компании Херох в 2002 году были уличены Комиссией по ценным бумагам и биржам США (SEC) в махинациях; им придется выплатить штраф в размере \$22,5 млн. С 1997-го по 2001-й бухгалтерия компании неаккуратно проводила учет прибыли, то завышая, то занижая показатели. Вследствие этого инвесторы не имели сведений о настоящем положении дел в компании. Вышедшие в отставку руководители своей вины не признали, но согласились возместить ущерб акционерам Херох. □

Лживый молочник. Печальный рекорд по штрафам, возможно, предстоит поставить бывшим менеджерам итальянского молочного гиганта Parmalat. В июне 2005 года к заключению было приговорено 11 менеджеров компании. Сейчас решения суда ожидают основатель и бывший глава Parmalat **Каллисто Танци** (на фото) и еще 15 сотрудников. Компания предоставляла инвесторам ложную информацию о наличии счета в 3,95 млрд евро в Bank of America. В декабре 2003 года Parmalat признал, что этого счета не существует, и немедленно обанкротился. Действующий управляющий компанией Энрико Бонди намерен взыскать с бывшего руководства 6,9 млрд евро. □



AFP/EASTNEWS

Газовый компромисс. Британский REDI Holding, владеющий 49% «Нортгаза», в 2005 году подал в суд на председателя совета директоров «Нортгаза» Александра Красненкова и гендиректора Сергея Тупицына, требуя возместить убытки компании — 1,1 млрд руб. В частности, обвинитель считает, что топ-менеджмент «Нортгаза» заключал посреднические сделки по заведомо заниженным ценам (менеджеры продавали газ «Газпрому» по цене 360 руб. за 1 тыс. куб. м, хотя цена Федеральной службы по тарифам составляла 617 руб. за 1 тыс. куб. м). Англичане отозвали иск после того, как «Газпром», владеющий 51% акций «Нортгаза», в 2006 году поднял закупочные цены на газ на 25%. □

Chevrolet плюс абсолютная свобода Tahoe и TrailBlazer — выбор сильных



Tahoe & TrailBlazer

Приятно сознавать, что ограничений не существует. Дороги не нужны. Маршрут не имеет значения. Свободно выбирать свой путь может только человек сильный духом. Или владелец внедорожника Chevrolet.

Этим летом вы можете приобрести легендарные внедорожники Tahoe и TrailBlazer в автосалонах официальных дилеров со скидкой от 1000 до 5600 долларов США (в зависимости от модели и года выпуска). Сделайте первый шаг к абсолютной свободе!



С 1 июня 2006 г. на всей территории Российской Федерации для покупателей автомобилей Chevrolet действует программа «GM Assistance: помощь на дорогах». Подробности на горячей линии и сайте Chevrolet.

CHEVROLET. БОЛЬШОЙ ПЛЮС.

Узнайте подробности
на горячей линии Chevrolet: 8 800 200 0076

www.chevrolet.ru

Реклама
Товар сертифицирован



Почему Efes своим главным козырем считает бренд с д...
Что «Техносила» взяла у «Эльдорадо» с.20
Как часы «Слава» будут возвращаться на рынок с.24

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

07.08 — 27.08.2006

№3

www.prado.ru

PRADO

БАНКИР И КОНСУЛЬТАНТ



ТОЧНОЕ ИСКУССТВО БИЗНЕСА

www.prado.ru

+7 (495) 785 0506



Время – ценнейший ресурс, от грамотного использования которого, напрямую зависит успех.

Мы помогаем комплексно оптимизировать Ваш бизнес, высвобождая дополнительное время для решения действительно важных задач.

Мы не предлагаем абстрактные концепции, а концентрируемся на решении конкретных вопросов в фундаментальных областях бизнеса, таких как:

- ▶ Стратегия, управление, оргструктура
- ▶ Маркетинг и продажи
- ▶ Финансово-управленческое консультирование
- ▶ ИТ-решения
- ▶ Аудит, налоги, право
- ▶ Корпоративное обучение и рекрутинг
- ▶ Банковские услуги
- ▶ Корпоративные финансы

Детальная информация на www.prado.ru
или по телефону: +7 (495) 785 0506

ИСПОВЕДЬ

50
АВАНТЮРИСТОВ,
ПРЕВРАТИВШИХ
РИСКОВАННУЮ
ИДЕЮ В БИЗНЕС



ОПИСАНИЕ

25
РИСКОВАННЫХ
ИДЕЙ
ДЛЯ НОВЫХ
АВАНТЮРИСТОВ

Заказ книг:
т/ф (495) 960-3118
www.sf-online.ru
www.b-online.ru

БИЗНЕС ЕСТЬ БИЗНЕС /2

ЦЕНИ ДОСТИГНУТОЕ

Ренессанс®
страхование



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ СЕКРЕТ ФИРМЫ