

Почему российский рынок заставил Nissan сменить продуктовую стратегию с.16

Кто шлет физкульт-приветы лидерам фитнес-индустрии с.22

Как зарубежные потребители приучаются к фирменному русскому сервису с.48

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№31 (214) 13.08 — 19.08.2007
www.sf-online.ru

25

вымышленных товаров
из сериала «Симпсоны»
в первые же дни продаж
удвоили выручку
магазинов 7-Eleven с.40

приплыли

Кризис среднего возраста побуждает топ-менеджеров компаний оставлять успешный бизнес. Начать новую карьеру, и часто в самых неожиданных сферах, им помогает «второе я» с.42



ISSN 1727-417-6



9 771727 417006



ВСЕ ЦЕННОСТИ ЖИЗНИ БЕЗ КУПЮР

ДЕНЬГИ ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЕЖЕНЕДЕЛЬНИК ИЗДАТЕЛЬСКОГО ДОМА «КОММЕРСАНТЪ»

РЕКЛАМА





принципы

”У людей, которые цепляются за прошлый опыт, выстраивают все потихонечку и никогда не задаются вопросом «зачем?», рождается мертвый продукт. Профессиональный, крепкий — но мертвый.”

Леонид Фейгин 58

в колонках

Окунувшись полтора месяца назад в неизведанный мир отцовства и детства, я открыл для себя целую вселенную неожиданных, но очень важных идей и концепций

Константин Бочарский 38

в блогах 39

Клиенты, которые больше всего помогают вас, вам не нужны. Чем вы разборчивее, тем больше выигрываете. Это касается брокеров, торговцев, всех, кто занимается маркетингом «с чужого разрешения»

Сергей Годин

Стратегические планы прекрасно работают, когда они нам не нужны, когда все идет по накатанной. Стоит случиться чему-то неожиданному — они становятся бесполезными и даже вредными

Том Питерс

04 почта 55 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
Кабинет 10 сентября
iOne. Информационные технологии 17 сентября
Частные инвестиции. Каталог 24 сентября
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 101-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108



16

Почти все иностранные автоконцерны одержимы идеей производить в России «народные» автомобили. Nissan, напротив, взял курс на дорогие модели

частная практика

16 МОДИФИКАЦИЯ СВЕЖАЯ КОЛЕЯ Провал одной модели автомобиля и успех другой заставили Nissan полностью сменить продуктовую стратегию. Корреспондент «Секрета фирмы» побывал в центре разработок Nissan Europe и выяснил, в чем суть недавних экспериментов компании с модельным рядом

22 ПРОТИВОСТОЯНИЕ ГОНКА С ПРЕСЛЕДОВАНИЕМ «Планета фитнес» попыталась создать сеть, одинаково подходящую преуспевающим бизнесменам и пенсионерам. Это позволило ей ненамного обогнать основного конкурента — сеть World Class. Но сейчас такой подход становится скорее тормозом

26 КОНКУРЕНЦИЯ ОЖИДАНИЕ ПРИХОДА Лицензию на работу в России получил фонд Pioneer Investments, под управлением которого находятся \$232 млрд. Это событие прошло почти незаметно: компаниям предстоит бороться скорее со страхами клиентов перед ПИФаами, чем друг с другом

лаборатория

42 ВТОРАЯ КАРЬЕРА КРИЗИС ВЫСШЕГО УРОВНЯ Российские компании все чаще сталкиваются с незнакомой проблемой: их руководители уходят на покой. Во всем мире бывшие «акулы бизнеса» заранее ищут занятие для второй половины жизни. «Секрет фирмы» выяснил, в какие сферы уходят российские топ-менеджеры

48 УПУЩЕННАЯ ПРИБЫЛЬ ИЗВИНИТЕ ЗА СЕРВИС Из-за ненавязчивого сервиса отечественные предприятия ежегодно теряют миллиарды долларов экспортной выручки — столько же, сколько зарабатывают

51 РЕСУРСЫ БУДНИ КАТАКЛИЗМОВ Инициативы законодателей и другие рыночные угрозы порой заставляют предпринимателей диверсифицировать или вовсе репрефилировать бизнес. Новые ниши часто приходится изобретать на ходу



42

«Невозможно умереть начальником. Ты лишь работаешь руководителем, а умираешь человеком»

06 дневник наблюдений

Как Lion Capital будет выжимать из «Нидана» последние соки / Что не поделили экс-партнеры Владимир Потанин и Михаил Прохоров / Стоит ли волноваться акционерам ЮКОСа / Как Алексей Кудрин пытается не выпустить джинна из стабфонда / С кем будет воевать Morotola — с Samsung за второе место или с Sony Ericsson за третье? / За счет чего «Чайная ложка» намерена достичь размеров столовой / Есть ли смысл Василию Бойко не продавать «Ваш финансовый попечитель» / Как РЖД повысило рентабельность «рефрежираторной» дочки за счет российских производителей / Что ищет Генпрокуратура в квартире Евгения Чичваркина / Почему «Райффайзен» не переварил команду Импексбанка / Что побуждает работодателей повышать зарплаты

идеи

30 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ БЕГОМ НА ВЗЛЕТ Жизнь человечества сконцентрируется вокруг огромных аэропортов, и в ней не останется места для автомобилей

36 WOW Автомобиль на пальчиковых батарейках / Многоместный воздушный змей / 3D-принтер в каждый дом / Второе дыхание бабушкиного велосипеда

39 МЫСЛИ ИЗ МИРА В МИР ПЕРЕЛЕТЯЯ Аватары освободятся от рабской привязанности к сайтам

40 МЕТОДЫ ПРОДАКТ-ПЛЕЙСМЕНТ НАИЗНАНКУ С помощью «магазинов Симпсонов» сеть 7-Eleven в несколько раз увеличила объем продаж

41 СВОЯ ИГРА ДЕТСКИЙ ПЕРИОД Владелец клуба для детей от двух до 12 лет и их родителей Николай Косилов рассчитывает, что «Морской конек» обеспечит ему выручку на уровне 1 млн руб. в месяц

Секрет фирмы

№ 31 (214) 13.08 — 19.08.2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
корреспонденты СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ, ВЛАДИМИР УСТИНОВ, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА
тематические страницы «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ» ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АЛЕКСАНДР ВАСИН (художник), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СОФЬЯ КАСЬЯН
фоторедакторы ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ
литературные редакторы ПАВЕЛ ИОСАД, ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
корректоры ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА, ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
верстка АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
автор дизайн-проекта ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499)943–9110, 943–9108; (495)101–2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943–9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
 тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731,
 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU

Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации. Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции. © «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264. Защищен законом РФ №3520–1 от 23.09.1992 «О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Замечательная статья». Испытываю величайшее удовольствие от того, что некоторые «модные словечки» менеджерского сообщества можно уже и не употреблять. Но, наверное, это продлится недолго — появятся новые. «Великое» и «гениальное», оказывается, разные вещи. Это гениальное — просто (не надо изобретать велосипед), а с великим очень даже много заморочек. Мы, как та обезьяна с очками, пытаемся все новое примерить на себя, а костюмчик-то оказывается не по фигуре. Идеи, наверное, все же не умирают — они приобретают новое качество, трансформируются, становятся простыми для восприятия, а возможно, и гениальными».

Елена Кашафутдинова, Самара

«Как умирают идеи»

сф №28(211) 23.07.2007

«Природа страха до конца не изучена». По признаку, характеру и содержанию страха можно разделить по источнику (внутреннего или же внешнего происхождения); они могут иметь «искусственную» и «живую» природу; подразумевать различные степени уязвимости, зависимости, поражаемости и пр. С точки зрения прикладных аспектов, затронутых в статье, с учетом индивидуальных особенностей личности, уровня деловой квалификации и всего вышеупомянутого мотивационные и психоповеденческие реакции могут быть самыми различными и не вписываться в строгую рамочную теорию «современных теоретиков управления».

По поводу некоторых высказываний и утверждений интервьюируемых, приведенных в статье, позволю себе заметить следующее. Бесстрашие — это отнюдь не «безголовье»; тревожность и боязливость еще не являются верным признаком наличия «семипядя». Ведение бизнеса предусматривает быстрое принятие решений, и если топ-менеджер по каким-либо причинам и (или) вследствие каких-либо обстоятельств подвергается давлению со стороны этих явлений и еще начинает почесывать затылок, то лично у меня это ассоциируется с непрофессионализмом, а не с проницательностью и продвинутой в области тактики и стратегии бизнеса».

Вадим Шнайдер, Констанц (Германия)

«Со страхом без упрека»

сф №26(209) 09.07.2007

«Очень точно написано о страхах» любого топ-менеджера и том, что руководители, лишенные чувства бесстрашия, «машут шашкой наобум», что грозит компании потерями. Это совершенно верно. Но самое важное — я даже задумалась, почему в экстремальной ситуации, грозящей предприятию поражением или падением, сильный, не лишенный разума руководитель не опустит руки, а наоборот, как у Айн Рэнд, «расправит плечи» и будет идти вперед и принимать иногда немислимые в этих ситуациях решения».

Ольга Скрылова, Сарань (Казахстан)

«Со страхом без упрека»

сф №26(209) 09.07.2007

Лётное снаряжение или улётная компания?



ВОЗЬМИТЕ С СОБОЙ И ТО И ДРУГОЕ! Ведь с новым Opel Zafira Вам не придется идти на компромисс. Инновационная система Flex7 позволяет легко трансформировать внутреннее пространство автомобиля под любые задачи и нужды. Поездки за город большой компанией, занятия спортом на свежем воздухе или деловая встреча? Вам остается только выбрать направление...

Только до 30 сентября на Opel Meriva и Opel Zafira действует специальное предложение по финансированию – 0% первоначальный взнос и 0% удорожание стоимости автомобиля при определенных условиях.*



Горячая линия Opel 8 800 200 0046
Звонок по России бесплатный.



Программа автокредитования GM Finance.
Подробности – на горячей линии Opel.
ОАО «Альфа-Банк». Генеральная лицензия ЦБ РФ № 1326 от 29.01.1998.

www.opel.ru

реклама

* GM Finance – совместная программа автокредитования ОАО «АЛЬФА-БАНК» и General Motors. Только до 30 сентября 2007 года при покупке Opel Zafira и Opel Meriva Вы можете воспользоваться следующим предложением: сумма платежей по кредиту не превысит розничной цены автомобиля за счет соответствующей компенсации дилером-партнером при 0% первоначальном взносе, сроке кредита 1 год и сумме кредита от 4000 до 25 000 долларов США или от 112 000 до 700 000 рублей, процентной ставке девять процентов годовых для кредитов в долларах США и рублях. Также совместная программа автокредитования предусматривает сниженные процентные ставки по кредитам в рублях и долларах США на срок до 5 лет и первоначальном взносе от 0%. Дополнительная информация: единовременная комиссия – 199 долларов США или 5900 рублей, минимальная сумма кредита – 4000 долларов США или 112 000 рублей, максимальная сумма кредита – 200 000 долларов США или 5 600 000 рублей, процентная ставка – от 9 до 9,5% годовых для кредитов в долларах США и от 10,9 до 11,5% для кредитов в рублях. Подробнее о программе спрашивайте в салонах официальных дилеров Opel, на сайте www.alfabank.ru и в справочно-информационном центре ОАО «АЛЬФА-БАНК»: (495) 78-888-78 (для Москвы), 8-800-2-000-000 (бесплатно для других городов России, за исключением звонков с использованием мобильных телефонов). ОАО «АЛЬФА-БАНК». Генеральная лицензия Банка России № 1326 от 29.01.1998. ОАО «АЛЬФА-БАНК» самостоятельно принимает решение о предоставлении либо отказе в предоставлении кредита.

дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с10

продолжение следует → с13

пять причин → с14



Мощности «Нидана» — не главное для роста его капитализации

Компания «Нидан», четвертый в России производитель соков, продана британскому фонду Lion Capital. Удовлетворить своих инвесторов фонду будет непросто: места для роста на рынке уже нет.

ТЕКСТ: юлиана петрова

«Нидан» отдан

Фонд прямых инвестиций Lion Capital покупает 100% российской компании «Нидан», занимающей четвертое место на отечественном соковом рынке с долей 15,6%. Сделка будет завершена в сентябре и профинансирована посредством займа, предоставленного инвестбанком Goldman Sachs.

Для фонда Lion Capital, размер которого составляет \$3 млрд, это первая инвестиция в России. Сумма сделки не разглашается, но в свое время генеральный директор «Нидан соки» Андрей Яновский оценил компанию в \$800 млн. Сделка, по сведениям инсайдеров, оформлена в виде стандартной структуры из двух траншей: сначала фонд выкупит 47% акций, а потом, если его устроят результаты компании, реализует опцион на оставшиеся 53%.

«Нидан» владеет двумя заводами в Подмоскowie и Новосибирске, ему принадлежит ряд известных брэндов, в том числе «Моя семья», «Чемпион», «Да!» и «Каприз». Выручка компании в 2006 году составила \$244,4 млн, чистая прибыль достигла \$12,7 млн. Контролируют компанию Игорь Шилов (55% акций), Леонид Шайман (35%) и Чабальер Лайош (10%).

Это не первая громкая сделка на российском соковом рынке. Так, в 2005 году Coca-Cola приобрела за \$500 млн второго по величине производителя соков «Мултон». Все ждали, что следующим станет «Нидан», однако переговоры с PepsiCo, длившиеся почти четыре года, окончились ничем.

По мнению управляющего директора «Ренова капитал» Олега Царькова, Lion Capital, как и полагается классическому фонду private equity, че-

рез несколько лет продаст портфельную компанию стратегическому покупателю. В частности, покупателем может стать та же PepsiCo. Однако для того чтобы удовлетворить своих инвесторов и получить возврат на инвестиции в 15–20% годовых, фонду нужно ускорить рост «Нидана». У компании хорошие производственные площадки и резервы по расширению объемов выпуска продукции — коэффициент загрузки мощностей составляет всего 59%. Кроме того, у «Нидана» хороший портфель брэндов, который содержит несколько перспективных, но недостаточно раскрученных марок — например, «Чемпион». «При более качественном операционном менеджменте и маркетинге возможности для роста налицо», — говорит аналитик «Ренессанс Капитала» Наталья Загвоздина.

Однако российский рынок соков уже миновал этап бурного роста и теперь будет расти не более чем на 10% в год, считают аналитики. К тому же он сильно концентрирован: суммарная доля «большой соковой четверки» — «Лебедянского», «Мултона», «Вимм-Билль-Данна» и «Нидана» составляет 84%. Украинский рынок «Нидану» мало что сулит: последнего независимого крупного игрока «Сандору» недавно изпод носа у «Нидана» перехватила та же PepsiCo.

Растить за счет вытеснения оставшихся мелких производителей соков тоже сложно: по данным «Бизнес Аналитики», только за 2006 год совокупная доля «большой четверки» в денежном выражении снизилась с 88,1% до 84%. Такая ситуация закономерна для рынка с высокой концентрацией: теперь малые компании находят «дыры» в маркетинге неповоротливых гигантов и занимают узкие ниши.

В итоге наиболее перспективным путем роста для компании остается внутренняя оптимизация бизнеса: «Нидан» имеет достойные, хотя и не лучшие финансовые показатели в секторе. Например, чистая рентабельность «Нидана» в прошлом году составила 5,2% — против 12,1% у «Лебедянского». По мнению Загвоздиной, «Нидану» нужно оптимизировать затраты и менять систему продаж — словом, постараться сделать из себя «второго „Лебедянского“». И если это удастся, то Lion Capital имеет шанс увеличить капитализацию компании даже без значимого увеличения доли рынка. «Я была бы очень удивлена, если бы фонд позволил „Нидану“ развиваться по-прежнему», — резюмирует Загвоздина. □

Михаил Прохоров намерен вернуться в совет директоров «Норильского никеля»: разделить активы с Владимиром Потаниным без скандала не получилось. ТЕКСТ: иван марчук

За горсть «Норникеля»

Затянувшаяся история раздела имущества Михаила Прохорова и Владимира Потанина получила неожиданное продолжение: Прохоров, покинувший в июне совет директоров «Норильского никеля», решил вернуться к управлению компанией.

На прошлой неделе его группа «Онэксим» направила в «Норникель» требование о созыве внеочередного общего собрания акционеров, которое должно выбрать новый совет директоров.

Аналитик ИГ «Капитал» Михаил Пак считает, что в новый совет директоров «Норникеля» может войти не только сам Прохоров, но и генеральный директор группы «Онэксим» Дмитрий Разумов. В самих компаниях причину требования переизбрать совет директоров не называют. По мнению аналитиков, за желанием Прохорова вернуться к управлению «Норникеля» стоит конфликт, возникший между бывшими партнерами в ходе раздела активов.

Владимир Потанин и Михаил Прохоров, владеющие холдингом «Интеррос», в январе этого года заявили о желании разделить активы, оценивавшиеся на тот момент в \$31 млрд. Прохоров объявил, что намерен заниматься энергетическими проектами, а управляющая компания «Интеррос» останется в собственности Владимира Потанина. Партнеры договорились, что Потанин получит половину из принадлежавших партнерам 51% акций «Норильского никеля» и право выкупить у Прохорова оставшиеся акции. По неофициальным данным, Владимир Потанин первоначально предлагал частично оплатить этот пакет принадлежащими ему 22% акций компании «Полюс золота», капитализация которой составляет \$8,5 млрд. Планировалось, что сделка будет завершена до конца года. В то же время «Норникель» должен был продать Прохорову американскую компанию Plug Power, занимающуюся водородной энергетикой.

В марте бизнесмены приступили к реализации плана. Михаил Прохоров ушел с поста генерального директора «Норникеля». В конце мая Прохоров создал группу «Онэксим», куда начал переводить свои активы. Он вложил в группу блокирующий пакет «Норникеля», акции «Интерроса» (50%) и «Полюс золота» (22%). Общая стоимость активов группы, по оценкам самого Прохорова, с учетом растущего курса акций превысила уже \$17 млрд.

Тогда же начался и конфликт бывших партнеров. Представители Михаила Прохорова неожиданно объявили, что свободны от обязательств по продаже доли в «Норникеле» Потанину. В ответ появилась информация, что «Интеррос» не продаст Михаилу Прохорову долю в Plug Power. Еще один конфликт возник по поводу стратегии развития «Норникеля». Дело в том, что в начале июня компания купила канадскую фирму LionOre за \$6,8 млрд. Михаил Прохоров был единственным в совете директоров, кто проголосовал против: он счел цену актива завышенной.

Вскоре на годовом собрании акционеров «Норникеля» был избран новый совет директоров, состав которого был согласован еще в январе этого года. Представители Михаила Прохорова в совет директоров не вошли. Но расклад, устраивавший его в январе, в июне Прохорову

совсем не понравился: ситуация изменилась. Как полагает Михаил Пак, место в совете директоров позволит Прохорову лучше контролировать выделение энергоактивов из состава «Норникеля», в том числе передачу Plug Power своей группе.

Однако вполне возможно, что Михаил Прохоров просто намерен сохранить статус-кво. «Прохоров оставил оперативное управление компанией, потому что собирался до конца года продать свою долю в „Норникеле“, — говорит аналитик ФК «Уралсиб» Дмитрий Смолин. — Но процесс затягивается, и он не хочет пока терять контроль над компанией». Дело в том, что покупка LionOre оказалась все-таки выгодной: вскоре после нее акции «Норникеля», до этого падавшие на протяжении месяца, показали резкий рост. В итоге к концу полугодия акции компании существенно опередили по темпам роста биржевые индексы, и ее капитализация достигла уже \$41,3 млрд. Получается, что если раньше Прохоров действительно консолидировал половину «совместных» активов, то сейчас он может уступить Потанину слишком много. Передача акций «Норникеля» на старых условиях означала бы, что у Прохорова останется менее 40% «совместно нажитого имущества». И даже продажа акций по текущим котировкам вряд ли его устроит: сейчас каждый день затягивания раздела приносит Прохорову миллионы и десятки миллионов долларов. □

Теперь Михаилу Прохорову (слева) и Владимиру Потанину еще долго придется выяснять, кто больше и главнее



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

Эдуард Ребгун,

конкурсный
управляющий
ЮКОСа



Даже если исключить резерв, то недостаток средств для удовлетворения требований кредиторов составит \$2,2 млрд”

В июле 2006 года Ребгун оценил ЮКОС в \$16,9 млрд, а долги компании равнялись \$18,56 млрд. К осени признанные долги превысили \$27 млрд, но и оценка компании выросла до \$33 млрд. Однако активы в основном продавались на 20–30% ниже рынка. Была надежда, что владельцам ЮКОСа останутся хотя бы 49% акций словацкой Transpetrol, стоящие более \$100 млн. Но управляющий, похоже, с задачей справится: банкрот останется банкротом.

Алексей Кудрин,

министр
финансов РФ



Фонд, который формируется из нефтегазовых доходов, из валютных доходов, не может использовать Россией”

Тратить стабфонд — значит менять доллары на рубли. А для этого придется либо наращивать инфляцию, либо укреплять курс рубля, что вредит «нашим сельчанам и другим нашим промышленникам». Поэтому, по логике чиновника, фонд становится «вещью в себе» — его деньги должны размещаться только там, откуда пришли, то есть за рубежом.



PHOTOXPRESS.RU

Земли у РЖД всегда хватало

«Российские железные дороги» решили одним махом переквалифицироваться — теперь это не только транспортный монополист, но и один из крупнейших девелоперов Москвы.

ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Паровозстрой

На рынке столичной недвижимости появится новый игрок: ОАО «Российские железные дороги» (РЖД) договорилось с правительством Москвы о создании совместных управляющих компаний. Новые структуры займутся застройкой городских территорий, принадлежащих монополии.

Участие столичного правительства существенно упростит согласование документов. До конца текущего года РЖД собирается получить разрешительную документацию для работы на девяти участках и освоить 18 территорий общей площадью 350 га. В частности, планируется застроить 30 га возле Рижского вокзала, территорию Вагоноремонтного завода имени Войтовича, а также шесть грузовых дворов: «Москва-Товарная Рижская», «Москва-Товарная Смоленская», «Москва-Товарная Киевская», «Москва-Товарная Октябрьская», «Москва-Товарная Бутырская» — и территорию в промзоне «Северянин».

По данным градостроительного департамента правительства Москвы, на этих участках можно будет возвести около 10 млн кв. м жилья. По оценке вице-президента по стратегическому развитию компании Blackwood Михаила Геца, на освоение участков потребуется как минимум около \$7–10 млрд. А директор по инвестициям Rapogama Estate Артем Цогоев полагает, что вложения могут достигнуть и \$15 млрд.

Инвестором и девелопером проекта пока собирается выступить само ОАО РЖД, а сторонние компании будут привлекаться лишь в качестве подрядчиков. Исключение сделано лишь для компаний Coalco и Mirax Group: первая планирует построить офисный комплекс «Белая площадь» у Белорусского вокзала (75 тыс. кв. м), а вторая возведет около 1 млн кв. м в районе Киевского вокзала. Однако, по данным **СФ**, эти компании вели переговоры с РЖД задолго до запуска «мегапроекта».

Таким образом, РЖД практически мгновенно попадает в число лидеров московского строительного рынка. И, как считают эксперты, для РЖД выход в новую отрасль будет несложным. Несмотря на постоянные уверения лидеров девелопмента в том, что их конкурентным преимуществом является профессионализм, отсутствие проблем с площадями под застройку оказывается гораздо важнее. Нехватку же опыта, по мнению генерального директора Building Media Group Сергея Елисеева, устранить достаточно легко. «Для такого масштабного проекта легко перекупить нескольких топ-менеджеров, — поясняет он, — а специалистов, способных работать с многомиллионными проектами, сегодня на рынке достаточно». □

КТО КОГО

Motoпадение

Создатель первого мобильного телефона компания Motorola скатывается все ниже в рейтинге вендоров отрасли. Аналитики утверждают: это только начало.

текст: оксана царевская

Впервые в истории Motorola уступила компании Samsung по объему продаж мобильных телефонов. По данным Strategy Analytics, во втором квартале 2007 года Motorola продала 35,5 млн аппаратов — на 31,6% меньше, чем за тот же период прошлого года. А южнокорейский производитель смог увеличить поставки за тот же период на 48,4%, продав в общей сложности 37,4 млн мобильных телефонов. В итоге мировая тройка вендоров теперь выглядит так: Nokia (39,1% рынка), Samsung (14,5%), Motorola (13,8%).

Как отмечают эксперты, Samsung смог побить конкурента его же оружием: взлет южнокорейской компании стал возможен благодаря успеху ультратонких телефонов Ultra. А ведь законодателем моды в этом сегменте была в свое время Motorola. Но американская компания не смогла повторить успех модели Razr, разошедшейся с 2004 года 100-миллионным тиражом. Вместо разработки новых моделей для среднего и высокого сегмента компания сделала ставку на более де-

шевые (и, как следствие, низкорентабельные) телефоны для развивающихся рынков. Однако они не нашли ожидаемого спроса. Это и стало основным источником неприятностей: в первом квартале этого года убытки компании составили \$181 млн, во втором — \$209 млн.

По мнению ведущего аналитика Mobile Research Group Эльдара Муртазина, в ближайший год Motorola продолжит терять долю на мировом рынке. Во всяком случае до тех пор, пока не закончится реструктуризация бизнеса, о которой компания объявила инвесторам в начале этого года. Также Motorola пообещала пополнить модельный ряд телефонами более высокой ценовой категории и начать агрессивное их продвижение не только на развивающихся рынках, но и в США и Европе.

В России результаты Motorola выглядят еще более удручающими. «Даже несмотря на то, что стараниями „Евросети“ новая версия бестселлера Razr в прошлом квартале опять вошла в топ-5 продаж, Motorola не смогла удержаться в тройке лидеров», — говорит аналитик J'son & Partners Сергей Савин. По данным «Евросети» и J'son & Partners, производитель пропустил вперед не только Samsung, но и Sony Ericsson.

Похоже, и на мировом уровне компании Motorola скорее предстоит бороться уже не за второе место с Samsung, а за третье — с Sony Ericsson, которая во втором квартале смогла продать на 59% больше мобильных телефонов, чем год назад. □

В компании «Вашъ финансовый попечитель» сменился председатель совета директоров, а в ближайшее время может появиться и новый владелец.

текст: денис тыкулов

Новый попечитель

Находящийся под стражей владелец компании «Вашъ финансовый попечитель» (ВФП) Василий Бойко сменил руководство фирмы: вместо него на должность председателя совета директоров компании назначен бывший глава Николаевского глиноземного завода (НГЗ) Виталий Мешин. Последний не раз имел с Бойко бизнес-контакты: ВФП помогал разрабатывать план приватизации НГЗ, предприниматели также совместно владели пакетом акций Братского алюминиевого завода.

Напомним, что Василий Бойко был арестован в феврале текущего года. По версии следователей, он является одним из главных фигурантов дела о незаконном захвате принадлежавшей АОЗТ им. Л. М. Доватора земли в Рузском районе Подмосковья. В июне также были задержаны генеральный директор ВФП Мария Лобода и ее заместитель Олег Чудновски. В конце июля Генеральная прокуратура ходатайствовала о продлении ареста всех фигурантов еще на шесть месяцев. Компания заявила о готовности внести залог 50 млн руб. за свободу владельца ВФП, однако Тверской суд 31 июля 2007 года отклонил это предложение. Василию Бойко срок ареста был увеличен на три месяца,

а Лободе и Чудновскому — на полгода. Видимо, продление срока доказало владельцу ВФП серьезность намерений властей, и 6 августа компания объявила о смене руководства.

Как полагает руководитель корпоративной практики компании «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» Антон Рогоза, смена председателя совета директоров может свидетельствовать о намерении избавиться от активов. С ним согласен старший партнер юридической фирмы «Мегаполис» Владимир Сметанин: «Активность ВФП на рынке заметно снизилась, и очень похоже, что бизнес продается». В пресс-службе ВФП версию о продаже пока не подтверждают.

Однако такой вариант представляется почти единственно возможным. Прежде всего, как показывает российская практика, часто продажа компании ведет к снятию обвинений с ее владельца. Но даже если дело Василия Бойко вдруг закроется «само собой», работать ВФП будет довольно сложно. Ведь основные активы компании — 23,5 тыс. га собственных и 13,5 тыс. га арендуемых потенциальных участков для строительства, а девелопмент — очень зависимый от власти бизнес. Поэтому, как полагает Сметанин, Василию Бойко в любом случае выгодно поскорее избавиться от компании. □



ГРИГОРИЙ ТАМБЕЛОВ

Рамки возможных действий Василия Бойко узки: так и так — продавать

три вопроса

Генеральный директор и один из совладельцев петербургской сети «Чайная ложка» Борис Крупкин рассказал, почему продал пакет акций фонду «Нева-Русь».



«Секрет фирмы»: Каковы сумма и условия сделки?

Борис Крупкин: Мы продали за \$10 млн 24% акций компании. Однако фонд обязался не принимать участия в оперативном управлении, так что каждый из четырех равноправных акционеров фактически сохранил блокирующий пакет.

СФ: Для чего понадобились деньги?

БК: Чтобы обеспечить стремительное развитие сети. Нам нужно торопиться: рынок быстро растет, а недвижимость дорожает — открытие одной точки обходится уже в \$250 тыс. К 2011 году мы планируем увеличить сеть с нынешних 60 до 300 точек. В Центральном регионе хотим открыть 120 точек, из них 10–15 — в Подмоскowie, а 60 — в самой Москве. Первая в столице «Чайная ложка» появится уже осенью, через два-три месяца.

СФ: Получается, на вырученные от продажи акций средства вы сможете открыть только 40 точек. Где вы найдете деньги еще на 200?

БК: Рассчитываем на собственные средства, ведь сеть приносит доход. Кроме того, думаю, быстрый рост облегчит нам привлечение кредитов и займов. Продавать акции компании мы больше не намерены.



Йоханн Йонах не хотел указывать менеджерам Импэксбанка на дверь

На прошлой неделе Импэксбанк покинули председатель правления Павел Лысенко и его заместитель Алексей Коровин — Райффайзенбанку не удалось удержать в купленном банке старую команду. **ТЕКСТ:** юлия гордиенко

Их не просили уходить

«Павел Лысенко получил интересное предложение, связанное с новыми проектами и возможностями, — заявил **СФ** предправления Райффайзенбанка Австрия Йоханн Йонах. — Это было его решение, не связанное с разногласиями между командами Импэксбанка и Райффайзенбанка в ходе объединения».

«Никаких претензий к руководству „Импэкса“ не было, — говорит член правления Райффайзенбанка Роман Воробьев. — Никто даже вопрос так не ставил». По его словам, удержать Лысенко и Коровина, которым предложили роли первых лиц в других банках, Райффайзенбанку было просто нечем.

По информации **СФ**, теперь Павел Лысенко и Алексей Коровин готовятся занять должности председателей правления: первый — в оставшемся у «Уникора» (контролируется бывшим владельцем Импэксбанка Борисом Иванишвили) банке «Российский кредит», второй — в Инвестсбербанке. На место Лысенко планируют назначить его бывшего заместителя Евгения Ромакова. А вот на второй ставке, похоже, решили сэкономить: по словам Йонаха, обязанности Коровина будут распределены между другими членами правления объединенного банка.

Это далеко не первое увольнение топ-менеджмента поглощенного банка. Австрийцы, комментируя сделку, завершившуюся в апреле 2006 года, выражали надежду, что управленцы Импэксбанка продолжат свою работу. Однако президент Дмитрий Еропкин почти сразу заявил, что работа в УК «Уникор» для него «интереснее предложенных новыми владельцами условий».

Тем не менее остальная команда в основном осталась и проработала еще более года — очевидно, на что-то рассчитывая. Лишь в конце июля 2007-го последовала целая серия громких увольнений: банк покинула зампред правления Эльмира Тихоничева, входившая в правление объединенного банка, а также директор департамента розничного бизнеса Импэксбанка Станислав Волошин с сотрудниками. Волошин устроился в Банк Москвы, а Тихоничева ушла под крыло бывшего босса, заняв должность первого замгендиректора компании «Эркафарм», входящей в «Уникор».

В итоге Райффайзенбанку так и не удалось удержать специалистов, на которых он рассчитывал при покупке банка. Йоханн Йонах, отвечая на вопрос **СФ**, не стал опровергать факт наличия разногласий между командами. Да и, по словам одного из бывших топ-менеджеров Импэксбанка, «разница корпоративных культур сыграла свою роль». □

ОАО «Российские железные дороги» решило повысить рентабельность своей дочерней компании «Рефсервис» за счет снижения конкурентоспособности российских производителей. **ТЕКСТ:** екатерина трофимова

Рефрижератор с протектором

РЖД запретило перевозить скоропортящиеся продукты в обычных контейнерах — использовать можно лишь специальные изотермические и рефрижераторные вагоны. Официальная причина перемен — забота о безопасности потребителей и якобы многочисленные жалобы производителей, что их грузы портятся в пути.

Однако к категории скоропортящихся монополист отнес большинство пищевых товаров — в том числе пиво, безалкогольные напитки и даже консервы. И сами производители трактуют действия РЖД скорее как протекцию дочерней компании «Рефсервис», на которую приходится 57% рынка перевозок в рефри-

жераторных и изотермических вагонах. Дело в том, что с 1 июня 2007 года «Рефсервис» повысил расценки на свои услуги в пять-семь раз. Впрочем, заместитель гендиректора ОАО «Рефсервис» Олег Богомолов уверяет: это не повышение, а возврат к ценам двухлетней давности, сниженным в начале 2006 года. Тогда на федеральном уровне тарифы на перевозку в рефрижераторах и крытых вагонах были уравнилены. Однако теперь «Рефсервис» выделен в дочернее общество, и возить грузы по сниженным ценам ему стало невыгодно. «Содержание вагона нам обходится дороже, чем перевозка — клиентам», — поясняет Богомолов.

После подорожания заказчики стали все чаще отказываться от услуг «Рефсервиса» в поль-

зу обычных контейнеров, — но у материнской компании быстро нашлось лекарство. Вот только отечественных производителей возмутил даже не рост издержек сам по себе, а то, что он затронет только российские товары — импортёры новые правила РЖД не касаются. «В других странах требования мягче, и если сгущенку там погрузили в контейнеры, при пересечении границы никто не потребует ее перегрузить в изотермический вагон», — отмечает директор департамента развития группы «Эрконпродукт» Евгений Золотайкин. — У нас же с начала июня затраты на транспорт выросли в 3,4 раза». В итоге, по прогнозам экспертов, отечественная продукция, отнесенная к скоропортящейся, подорожает в рознице на 10–15%. □

Рано утром 8 августа к 10 топ-менеджерам «Евросети» с обыском нагрянули сотрудники МВД. Действия силовиков могут помешать компании взять крупный заем. **ТЕКСТ:** павел куликов

Прокурор звонит дважды

Владелец «Евросети» Евгений Чичваркин не комментирует произошедшее. Силовики могли припомнить ему многое. В январе 2007 года ГУВД Москвы возбудило дело в отношении генерального директора компании «Илед М» Дмитрия Сидорова, обвинив его в уклонении от уплаты налогов в особо крупном размере. В 2004–2005 годах «Илед М» поставила «Евросети» товары на 7,2 млрд руб. По данным МВД, «Илед М» завышала суммы налоговых вычетов по НДС. А до 2006 года в числе соучредителей компании числился и Евгений Чичваркин.

Впрочем, по мнению ведущего аналитика Mobile Research Group Эльдара Муртазина, обыски стали продолжением другой, прошлогодней истории. В марте 2006 года милиция совместно с ФСБ задержала партию из 167,5 тыс. мобильных телефонов. Сначала силовики объявили их контрабандой, но «Евросети» удалось доказать обратное. Тогда 50 тыс. штук неожиданно были признаны «вредными для здоровья» и, по официальной информации, уничтожены. Однако затем они всплыли на рын-

ке, и появилось еще одно уголовное дело — на этот раз против «рейдеров в погонах». Были выявлены конкретные случаи, когда под различными предлогами легальный товар арестовывался, а затем распродавался по бросовым ценам. Кульминацией этой истории стало подписание ведущими продавцами электроники внутреннего кодекса, осуждающего «торговлю краденным». По словам Муртазина, эту «невыгодную конкретным чиновникам ситуацию» породила именно первой уличившая их «Евросеть».

Муртазин полагает, что преследователи «Евросети» уже вряд ли смогут что-то доказать, но просто досадить Чичваркину им вполне по силам. По некоторым данным, как раз в эти дни «Евросеть» рассчитывала договориться с инвестиционным банком Merrill Lynch об организации синдицированного кредита на \$122 млн под залог 6% своих акций при ставке 8–8,5% годовых. «Евросеть» эти сведения опровергает, но, по сведениям Муртазина, компания в любом случае ищет деньги на развитие. «Неожиданно» возникшие проблемы могут привести к срыву сделки или как минимум к росту ставок по кредиту. □



Обыски вряд ли приведут к обвинению Евгения Чичваркина, но могут перечеркнуть его финансовые планы

Копившиеся много лет проблемы заставляют американские автоконцерны идти на все более неожиданные шаги. Некоторые инвесторы надеются, что они вскоре приведут к росту отрасли. **ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ**

Год решений



ПАВЕЛ СМЕРТИН

По всей видимости, зарубежные автостроительные активы Олега Дерипаски ждет скорое умножение

На днях законодатели Евросоюза приняли новые стандарты, касающиеся выбросов вредных веществ автомобилями.

Еврокомиссия собирается обязать местных производителей снизить к 2012 году уровень углекислого газа в выхлопе на 20%. Это плохие новости для Ford, который как раз пытался улучшить финансовое положение за счет продажи производств Jaguar и Land Rover, оцениваемых в \$3 млрд. В 2006 году совокупные убытки Ford составили \$12,6 млрд, и, хотя во втором квартале 2007 года компании удалось впервые почти за два года получить прибыль \$750 млн, по итогам года все равно ожидаются убытки. Проблема в том, что Jaguar и Land Rover специализируются соответственно на спорткарах и внедорожниках, характеристики которых очень сложно вписать в рамки новых ограничений. И если до недавнего времени этими компаниями интересовались несколько инвестфондов, то теперь их вряд ли удастся

так легко продать в намеченные сроки — до 30 сентября.

Теперь в Ford заговорили о намерении до конца года решить вопрос с продажей еще одной марки — Volvo. Раньше руководители обещали, что не станут продавать Volvo, пока она приносит прибыль. Но, видимо, капитализация важнее любых принципов — и компания решается на шаги, которых она раньше сама от себя не ожидала. Впрочем, для Ford это не впервой — например, прошлой осенью акционеры Ford неожиданно пригласили возглавить компанию Алана Малалли, ранее работавшего в компании Boeing, никак не связанной с автопромом.

В поисках новых неожиданных решений за Ford идут и другие. Концерн DaimlerChrysler неделю назад закрыл сделку по продаже 80,1% убыточного подразделения Chrysler инвестфонду Cerberus Capital Management за \$7,4 млрд. Средства пойдут на реформирование американской компании. Самой

DaimlerChrysler, которая уже думает о переименовании, чтобы дистанцироваться от «слабого звена», ничего не достанется — но и это неплохо, учитывая, что только своим работникам Chrysler должна \$18 млрд.

При покупке компании инвестфонд консультировал бывший топ-менеджер Chrysler Вольфганг Бернхард, и ожидалось, что он же и возглавит совет директоров компании. Однако и здесь окончательное решение оказалось весьма нетривиальным: в последний момент выяснилось, что Бернхард не будет работать ни с Chrysler, ни с Cerberus «по семейным обстоятельствам». Пост президента Chrysler сохранит бывший генеральный директор автоконцерна, ветеран отрасли Томас Ласорда. Лидером же компании станет Роберт Нарделли, бывший гендиректор розничной сети товаров для дома Home Depot. Всю жизнь Нарделли был далек от автопромышленности, зато он является одним из самых высокооплачиваемых менеджеров мира — на прежнем месте работы он получил выходное пособие в размере \$210 млн, правда, ценой скандала с частью акционеров.

Дадут ли эти «асимметричные» меры желаемый результат, пока неизвестно. Однако очевидно, что некоторые профессиональные инвесторы верят в скорый подъем американского автопрома. Например, на прошлой неделе Олег Дерипаска к своим многочисленным автомобильным активам, объединенным в группу ГАЗ, неожиданно прибавил 5% акций в General Motors, убытки которой в 2006 году хотя и сократились в 5,3 раза, но все равно составили \$1,98 млрд. Более того, Олега Дерипаску рассматривали как одного из вероятных претендентов на покупку уже упомянутых Land Rover и Jaguar. Правда, на прошлой неделе принадлежащее ему ОАО «Русские машины» распространило официальное заявление, в котором отрицает заинтересованность в приобретении Land Rover и Jaguar. Однако недавний пример «Русснефти» показывает, что у Дерипаски такие заявления зачастую следуют за неделю до сделки. И наоборот: слухи о сделках, к которым он действительно не имеет отношения, опровергаются крайне редко.

Так что, вполне возможно, инвесторам пора вспомнить правило «покупай дешево — продавай дорого» и обратить внимание на отрасль, находящуюся, не исключено, на минимуме стоимости. □

«Не исключено, что экс-владелец ПИТ еще „всплывут“ на пивной арене с новыми брендами»

СФ №34/2005, стр. 26–32



Основатели компании ПИТ получили контроль над самым дорогим сегментом пивного рынка — импортным. И одновременно собираются разливать пиво по 16 руб. за бутылку. ТЕКСТ: оксана царевская

Двойное брожение

Евгений Кашпер и **Александр Лифшиц**, некогда заработавшие \$560 млн на продаже компании «Пивоварни Ивана Таранова» (ПИТ) концерну Heineken, похоже, вновь затевают глобальный проект на том же рынке. Принадлежащая бизнесменам компания Detroit Investments купила Stanley Beverages — второго по величине импортера пива в Россию, заплатив, по оценкам экспертов, \$10–20 млн. Если учесть, что Detroit Investments уже владеет крупнейшим игроком в этом сегменте — North Winds, — сейчас под ее контролем оказалось почти 60% импорта пива в Россию («Бизнес Аналитика» оценивает общий объем этого рынка в \$192 млн). Причем в будущем эта доля может увеличиться, ведь объединенный портфель брендов (у Detroit их уже более 10, в том числе Krusovice, Budweiser, Corona, Grolsch и Franziskaner) даст преимущества при работе с розничными сетями.

По словам директора департамента информации Союза участников алкогольного рынка **Вадима Дробиза**, ставка на импортное пиво — очень разумный ход: где высокая цена, там и более высокая рентабельность. Сами дистрибуторы признают, что на пиве российского производства зарабатывают не более 2%, рентабельность же импортеров находится на уровне 10%.

Тем не менее сфера интересов Кашпера и Лифшица не ограничивается сегментом премиум. К концу 2007 года Detroit планирует достроить завод в Мытищах, который будет специализироваться на производстве дешевого пива. Уже известно название продукта и даже цена: «Моспиво» по 16 руб. за бутылку. Неожиданное на первый взгляд решение опять-таки соответствует конъюнктуре. 80% российского пивного рынка принадлежит пяти транснациональным корпорациям, чья продукция сосредоточена в среднеценовом сегменте. Конкурировать с ни-

ИСТОРИЯ ВОПРОСА «Пивоварни Ивана Таранова» (ПИТ) были созданы в 1999 году. В 2002-м 38% акций ПИТ приобрел фонд прямых инвестиций TPG Aurora — восточноевропейское подразделение Texas Pacific Group. ПИТ принадлежали три завода в Калининграде, Новотроицке и Хабаровске. В 2004 году оборот компании составил почти \$210 млн, она занимала 4,2% российского рынка пива. В 2005 году ПИТ был куплен концерном Heineken за \$560 млн. После продажи бизнеса основатели компании Александр Лифшиц и Евгений Кашпер намеревались заниматься винным бизнесом и развитием сети чайно-кофейных бутиков.



Основатели ПИТ возвращаются на рынок не с пустыми руками

ми на этом поле невозможно. Зато можно успешно развивать проекты на пока не охваченной периферии. «Потребительская аудитория все больше расслаивается, и за счет этого усиливается спрос в высоком и в низком сегментах, — замечает Дробиз. — Тот, кто успеет занять эти две ниши, получит фору».

Конечно, фора эта не так велика. Например, буквально на днях нидерландский концерн Heineken купил производителя самой популярной пивной марки в России (13% рынка импортного пива) — чешской

Krusovice. Таким образом, в будущем Detroit, скорее всего, потеряет этот бренд: Heineken либо сама займется импортом Krusovice в Россию, либо вообще начнет разливать его здесь на своих мощностях. Однако произойдет это не ранее чем через два-три года — срок, за который Кашпер и Лифшиц успеют найти покупателя и на свой нынешний бизнес. К примеру, директор по маркетингу крупного пивного импортера «Русская традиция» **Мария Холлина** не исключает, что основатели ПИТ преследуют именно такую цель. **СФ**

Что побуждает повышать зарплаты

McDonald's увеличил оклад сотрудникам в Китае. Компании в России, по данным Ernst & Young, в 2006 году подняли зарплаты персоналу на 11–18% больше, чем планировали. Это не альтруизм, а расчет либо страх.



№ 1 Мнимая щедрость
В 780 ресторанах быстрого питания McDonald's в Китае работает 50 тыс. человек. 95% сотрудников на прошлой неделе получили прибавление к жалованию — от 12% до 56% базового оклада. Впрочем, кажущаяся щедрость американской корпорации объясняется скорее ее скупостью в прошлом. Например, в Шанхае минимальная почасовая оплата труда в McDonald's до недавнего времени составляла всего \$0,73, тогда как по китайскому законодательству работодатель обязан платить сотруднику примерно \$1 в час.

И это не самый низкий показатель по сети. Власти сельскохозяйственной провинции Гуандун, расположенной на юге Китая, заподозрили McDonald's в том, что компания платит сотрудникам зарплату на 40% ниже допустимого минимума. Очевидно, не дожидаясь санкций, менеджмент компании и решил повысить оклады, о чем он, как оказалось, задумывался уже в течение последнего года. □

№ 2 Для профилактики. Под нажимом властей многие российские компании показали еще большую щедрость, чем McDonald's. В частности, если в 2005-м минимальная зарплата в компании «Химпром» (Ленинградская область) составляла 800 руб., то годом позже выросла в четыре раза. Всего за 2006 год ФНС проанализировала зарплатную политику 520 тыс. компаний, и представители 462 тыс. из них были вызваны в налоговые инспекции для «профилактических бесед». После этого 425 тыс. «призывников» предпочли поднять официальную зарплату своим сотрудникам. Надо, правда, учесть, что последние вряд ли стали получать больше денег. Ведь «обеление» зарплат происходило за счет их «черной» части. □

№ 3 Стоп конвейер. 14 февраля 2007 года рабочие завода Ford во Всеволожске на сутки остановили конвейер. В итоге компания понесла убытки на \$4 млн. Забастовка — убедительный повод задуматься об увеличении затрат на персонал. Так что если раньше рабочим Ford платили 15,5–19 тыс. руб. в месяц, то после акции — 20–23 тыс. руб. На прошлой неделе попытались организовать забастовку и рабочие АвтоВАЗа (см. **сф** №30/2007), правда, безрезультатно. Забастовки приносят плоды при наличии сильных профсоюзов, а такие в России пока действуют в основном на заводах с иностранным капиталом. □

№ 4 Прозрачная нефть. В 2004 году ТНК-ВР, входящая в десятку крупнейших нефтяных компаний России, решила выравнивать средние зарплаты своих рабочих на разных предприятиях. Например, до роста зарплат, который в среднем составил 5%, нефтяники «Варьган-нефтегаза» получали 13 тыс. руб. в месяц, а сотрудники Нижневартовского нефтегазодобывающего предприятия — 15,8 тыс. руб. После повышения среднемесячная зарплата и тех и других увеличилась до 16,3 тыс. руб. По словам менеджмента, таким образом компания стремилась повысить свою прозрачность и привлекательность как работодателя. □

№ 5 Страх мясников. В начале 2000-х мясоперерабатывающие заводы Москвы и Санкт-Петербурга были заложниками своих сотрудников и завышали зарплаты, боясь, что специалисты уйдут к конкурентам. Правда, в 2002 году HR-директора десяти крупнейших комбинатов, в частности «Кампомоса», «Парнаса», Черкизовского и Микояновского, договорились о выравнивании зарплат на своих предприятиях. В результате заработная плата на заводах стала различаться не более чем на 5–10%, а такая разница в доходе редко заставляет менять место работы. Другое дело, что подобный сговор не вполне законен. □





Наталья Матюнина,
старший вице-президент НОМОС-БАНКА

Мысль о жизни за городом все больше занимает москвичей, поэтому кредиты на загородную недвижимость сегодня очень актуальны. Ограниченный выбор недорогого, но качественного жилья в Москве смещает предпочтения людей, работающих в столице, в сторону Подмоскovie. Жить в собственном доме – престижно, это определенный статус, пусть даже до работы приходится добираться через многокилометровые пробки. Можно сказать с уверенностью, что рынок таунхаусов и загородных коттеджей «эконом-класса» в Подмоскovie будет стабильно развиваться. А в регионах, где расстояния «от дома до работы» гораздо меньше, чем в Москве, иметь частный дом тем более выгодно и удобно.

Совсем недавно взять кредит и купить дом за городом было не так-то просто. Одна из причин крылась в законодательных запретах. Сложности возникали при оформлении в собственность дома и земельного участка, на котором этот дом находился. До вступления в силу последних изменений в законодательство РФ сначала необходимо было оформить ипотеку на дом, а затем заключить договор ипотеки земли. Теперь же и дом, и земельный участок одновременно переходят в залог банку при регистрации права собственности их покупателя (заемщика), и потому теперь банки основательно взялись за развитие загородной ипотеки.

Были, впрочем, и другие сложности. Полтора года назад цены на рынке недвижимости росли небывалыми темпами, и потому о чем-то договариваться с банками ни индивидуальные продавцы, ни застройщики особого желания не имели. Пока банк проверит объект и даст «добро» на ипотечный кредит своему клиенту, цена уже значительно вырастет. Психология продавцов понятна: во-первых, покупатель платит не «свои» деньги, а банка;

Выгодно ли покупать загородную недвижимость в кредит

во-вторых, если уж человек решил на загородное жилье, значит, и деньги найти для него не проблема. Впрочем, даже в условиях ажиотажного спроса, когда свои условия диктует продавец, нужно помнить о долгосрочных перспективах.

Времена меняются. Сегодня в кредит можно купить как строящийся объект, так и дом на вторичном рынке. Ипотечная сделка по покупке загородного дома на вторичном рынке при этом не отличается ни по времени, ни по своей стоимости от покупки квартиры. Покупатель заключает с банком кредитный договор, и сумма кредита помещается в депозитарный сейф или на аккредитив. Продавец и покупатель заключают договор купли-продажи, в котором прописывается, что дом и участок приобретаются за счет кредитных средств, и указываются реквизиты банка – государственный регистратор должен внести их в документы в Едином государственном реестре прав. Вместе с договором купли-продажи покупатель подает в орган государственной регистрации закладную (кредитный договор) на дом и участок. После регистрации ипотеки продавец может забрать деньги из депозитарного сейфа или снять с аккредитива, предъявив банку зарегистрированный договор купли-продажи.

Безусловно, загородная ипотека имеет и ряд отличий от городской, или «квартирной». За городом на порядок меньше типовых объектов, и оценить их гораздо сложнее, чем квартиры. Банкам же интересны типовые кредиты, так сказать, поставленные на поток. Кроме того, в кредитном портфеле банка должен соблюдаться баланс доходности, ликвидности и рисков. Если при кредитовании объекта возникают дополнительные риски – они могут быть связаны с самим строительством, ликвидностью объекта в случае обращения взыскания, неточной оценкой стоимости, – значит, кредит должен приносить дополнительный доход. Загородный дом, находящийся в залоге, труднее реализовать в случае срочного обращения взыскания, и секьюритизацию такого кредита провести сложнее. Соответственно, банк вынужден повышать процентные ставки. НОМОС-БАНКу удалось в значительной мере решить эту проблему: тщательная процедура проверки объекта позволила нам установить минимальные ставки по кредитам на готовые загородные дома – от 11 до 12% в долларах США и от 13 до 14% в рублях, в зависимости от формы подтверждения дохода.

У строящейся загородной недвижимости есть свои особенности. Сейчас заключение договоров с застройщиками коттеджных поселков осложнено тем, что многие из них не готовы показывать пол-

ную стоимость в договорах инвестирования. Зачастую отсутствуют надлежащим образом оформленные разрешительные документы на строительство. Впрочем, банкам, безусловно, проще работать именно с застройщиками – степень риска оценить проще и договоры заключать быстрее. Да и все больше девелоперов принимают, что «дружить» с банками выгодно, ведь спрос на новые загородные дома, согласно статистике, постоянно растет.

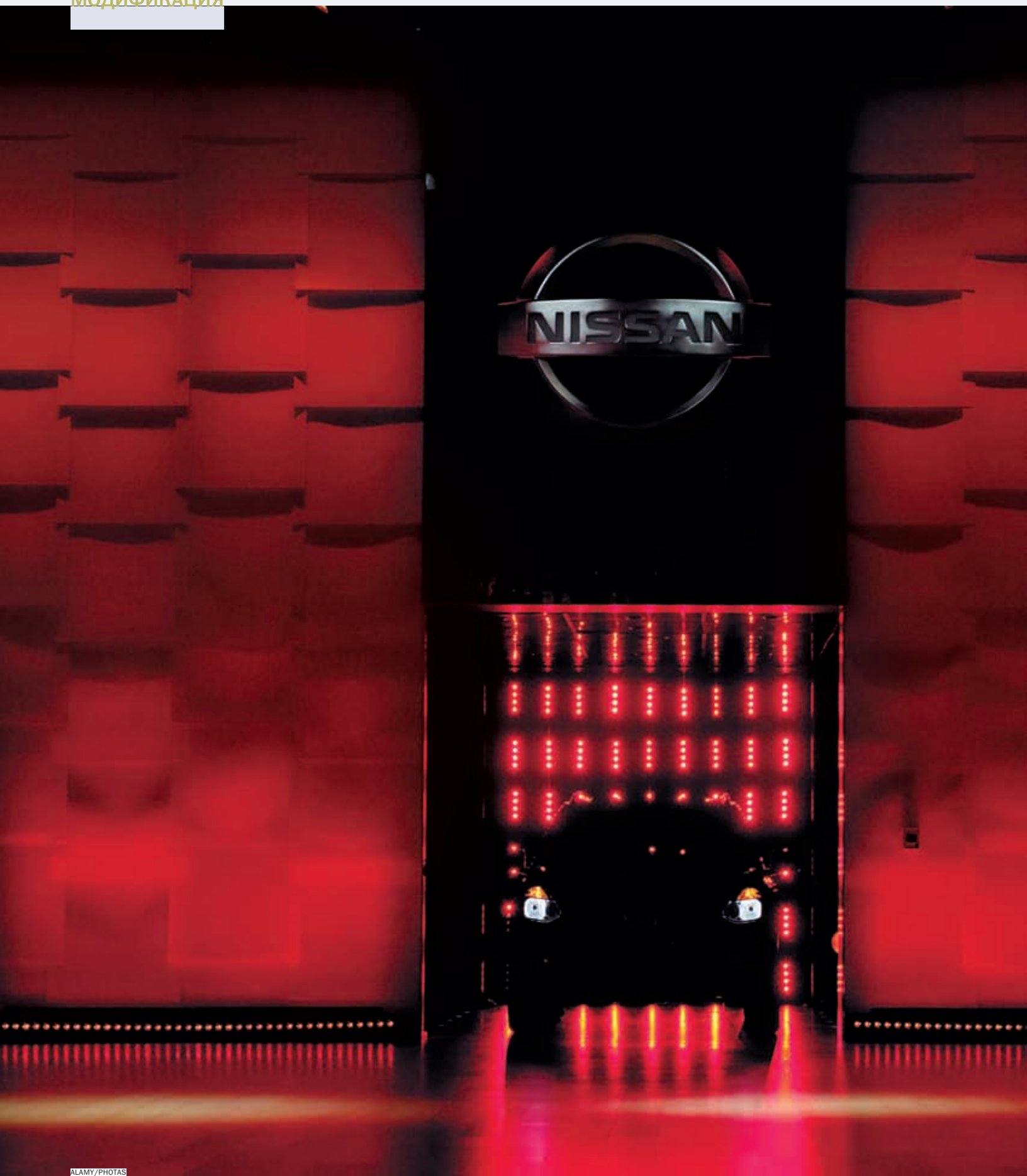
Застройщики поселков уже давно стремятся соответствовать этому спросу и включают в свою рекламу ипотечные программы. Очевидно, что ипотека помогает сделать предложение более конкурентоспособным и расширить круг покупателей. Рост цен на квартиры в самой Москве спровоцировал отложенный спрос. Многие из тех, кто полтора года назад мог позволить себе купить квартиру в кредит, сейчас уже не могут это сделать. Из-за делящейся почти год стагнации недвижимость в столице потеряла инвестиционную привлекательность. Однако для многих жилищный вопрос по-прежнему стоит остро, да и потребность в выгодных объектах для вложения средств не исчезла. В результате люди обращают внимание на Подмоскovie.

В НОМОС-БАНКе мы стараемся учитывать все тенденции рынка, и потому разработали специальные предложения на покупку строящейся загородной недвижимости в кредит. Это поселки бизнес-класса строительно-инвестиционного холдинга ОАО «РОДЭКС Групп» «Маяк» на Можайском водохранилище и «Монастырское озеро» по новорижскому направлению. Ставки в период строительства и после оформления ипотеки одинаковы: 11–12% в долларах США и 13,5–14,5% в рублях. Еще одно преимущество: на дом в этих поселках банк может выдать кредит в размере 100% стоимости коттеджа и земельного участка.

На льготных условиях можно получить кредит на покупку готового коттеджа в поселке «Лагуна» (управляющая компания ЗАО «Северо-Запад»), расположенном в 15 км от Москвы по Горьковскому шоссе. Процентные ставки снижены. Продавцы готовых домов привыкли к ипотеке и с большей готовностью идут на контакт с такими покупателями. Банки и застройщики сумели договориться и стараются сделать условия покупки оптимально выгодными. Не забудьте, что дом лучше покупать, пока еще птицы не улетели на юг и не выпал снег.

Н О М О С · Б А Н К

www.nomosbank.ru



ALAMY/PHOTAS

частная практика

МОДИФИКАЦИЯ

 противостояние → с22
 конкуренция → с26

ПРОВАЛ ОДНОЙ МОДЕЛИ АВТОМОБИЛЯ И УСПЕХ ДРУГОЙ
 ЗАСТАВИЛИ NISSAN ПОЛНОСТЬЮ СМЕНИТЬ
 ПРОДУКТОВУЮ СТРАТЕГИЮ.
 КОРРЕСПОНДЕНТ «СЕКРЕТА ФИРМЫ»
 ПОБЫВАЛ В ЦЕНТРЕ РАЗРАБОТОК NISSAN EUROPE
 И ВЫЯСНИЛ, КАК ЭТО БЫЛО.

Свежая колея

текст:

павел куликов

В центре разработок Nissan в британском Крэнфилде есть такой тест. Инженер садится за руль, заводит машину и разгоняется. Но автомобиль остается неподвижен: ведущими колесами он стоит на двух крутящихся валиках. Так проверяют уровень вредных выбросов: на выхлопной трубе закреплен специальный прибор.

Так же и сама компания Nissan до недавнего времени, постоянно изменяя модельный ряд, фактически стояла на месте. Один седан или внедорожник сменялся другим — таким же, но более современным и с оглядкой на цены конкурентов. А выхлоп — это прибыль Nissan, и ее уровень довольно высок — \$3,73 млрд в 2006 финансовом году. Хотя на авторынке сам факт того, что компания прибыльна, зачастую оказывается достижением.

Однако поводов для радости у Nissan с каждым годом все меньше. Ведь еще в 2005 финансовом году прибыль составляла \$4,34 млрд, в 2004-м — \$4,76 млрд. Компания пытается исправить положение, экспериментируя с модельным рядом, причем идет против движения. Практически все автоконцерны, которые уже построили или строят свои заводы в России, одержимы идеей производить «народные» автомобили. А Nissan, напротив, отказался от этой идеи, хотя в компа-

нии и собирались производить такие машины в партнерстве с Suzuki на ее будущем заводе в Шушарах под Санкт-Петербургом.

В июле 2007-го уже сам Nissan заложил первый камень в основание российского завода. По словам исполнительного вице-президента Nissan **Карлоса Тавареса**, приехавшего на эту церемонию, компания будет собирать в России дорогие седаны и внедорожники, пока всего 50 тыс. штук в год. Это минимальный объем производства, при котором строительство завода вообще имеет смысл. Но в будущем Nissan может расширить модельный ряд питерского завода: не исключено, что здесь будут собирать и кроссоверы — автомобили, соединившие в себе черты внедорожников и легковых машин. Разработкой одной из таких моделей — Qashqai — стала самым важным и самым удачным проектом Nissan Europe за последние несколько лет.

с17



Любимое развлечение Карлоса Гона — заставлять подчиненных придумывать что-нибудь эдакое

ДОСЬЕ

ЯПОНСКИЙ автопроизводитель Nissan основан в 1933 году. В 2006 финансовом году (закончился 31 марта 2006 года) произвел 3,48 млн автомобилей. Консолидированная выручка компании составила 10,5 трлн иен (\$85,16 млрд), прибыль — 460 млрд иен (\$3,73 млрд). В первом полугодии 2007 года Nissan продал в России 52 тыс. автомобилей, что на 82% больше, чем за тот же период прошлого года. Европейскому офису Nissan в Париже подчиняется центр разработок в Крэнфилде, дизайн-бюро в Лондоне и четыре производственные площадки. На заводе в английском Сандерленде 4,4 тыс. рабочих производят автомобили Qashqai, Note, Micra и Micra C+S. Штат рабочих на заводе в Барселоне — 4,8 тыс. Там производят модели Pathfinder, Navara и Terrano. На двух других заводах в Испании, где производят грузовики Cabstar, Atleon и комплектующие, работает в общей сложности 1,5 тыс. человек.

Однако поводов для радости у Nissan с каждым годом все меньше. Компания пытается исправить положение, экспериментируя с модельным рядом, причем идет против движения

Осторожный альянс

К СОТРУДНИЧЕСТВУ с Suzuki в России в японской компании неспроста отнеслись с осторожностью. Автопроизводители ждут от альянсов выгоду, а чаще всего получают сплошные хлопоты. Например, в 1998 году немецкий Daimler-Benz приобрел американский Chrysler. Но после этого объединенная компания стала убыточной: не выдержала борьбы с американскими профсоюзами и не сумела вовремя скорректировать модельный ряд Chrysler. Так что в начале мая концерн DaimlerChrysler продал 80,1% своего американского подразделения фонду Cerberus Capital Management за \$5,5 млрд. По условиям сделки эти деньги даже не достанутся предыдущему владельцу: они пойдут на реформы в Chrysler. Но немецкая сторона, избавившись от проблем, рада и этому.

С Nissan и Renault, которые объединились в 1999 году, никаких эксцессов не произошло, наоборот, им удалось сэкономить на объединении. «Мы отслеживаем развитие альянсов по всему авторынку, — говорит глава европейского центра разработок Nissan Джерри Хардкасл, — и стараемся не повторить ошибок конкурентов». Впрочем, и Renault, и Nissan изначально были прибыльны и самодостаточны.

После объединения каждая из компаний осталась при своих заводах, центрах разработок и представительствах по всему миру. Но в целях экономии президент Renault-Nissan Карлос Гон соединил службы бэк-офиса обоих производителей. Например, закупки деталей для сборки машин Renault и Nissan производят одни и те же менеджеры. «С точки зрения клиента, это не влияет на наши брэнды», — считает Хардкасл.

Вместе с директором завода Nissan в английском Сандерленде Кевин Фитцпатриком мы осматриваем его владения. Работы собирают машины, и брызги от сварки летят нам под ноги. Бритые и татуированные рабочие-англичане развозят детали на маленьких погрузчиках со скоростью и проворством московских маршруток. Часть этих комплектующих для машин Nissan разработана Renault — например, дизельные двигатели, которые японская компания ставит на некоторые свои автомобили. Какие-то детали и вовсе упакованы почему-то в коробки с надписью «Land Rover». Но путаница может возникнуть лишь в голове у обычного потребителя, которого сюда и не пустят. А заводу это не мешает и даже помогает экономить и быть самым производительным в Европе. На каждого из 15 тыс. рабочих прихо-

дится 100 произведенных машин в год. Для сравнения: на одного рабочего АвтоВАЗа приходится примерно семь автомобилей.

В машинах Renault и Nissan могут попасться одинаковые детали, но кроме как по этому признаку связь между двумя автомобилями покупатель не определит никак. До последнего времени ассортиментные политики Renault и Nissan не зависели друг от друга. В некоторых сегментах компании даже конкурировали и конкурируют до сих пор. «У нас сохранялся альянс, — говорит Джерри Хардкасл. — Но оставалась и конкурентность, которая вела компании вперед».

Однако в начале 2000-х годов Карлос Гон понял: еще немного, и эта конкуренция утащит обе компании на дно авторынка. Так что с недавних пор рыночные тенденции заставили брэнды Renault и Nissan развиваться с оглядкой друг на друга. Главным виновником в смене стратегии стал российский рынок. По признанию Хардкасла, для Nissan он сейчас крупнейший в мире.

Враг хорошего

«UK ROAD, AUTOBAHN, typical Russian road», — Фитцпатрик перечисляет три типа дорог, где Nissan испытывает свои машины. «К сожалению, в Москве в последнее время заделывают дырки в дорогах, — говорит Фитцпатрик. — Но у одного из наших партнеров есть дача в Подмосковье, и мы просим его обкатать наш автомобиль там». Typical Russian road на слайде выглядит как полное отсут-

ствие дороги, и эта часть теста самая важная.

В европейском центре разработок Nissan в Крэнфилде тоже повышенное внимание к России. Менеджер подразделения эргономики **Сэм Питерс** стоит рядом с машиной, у которой распахнуты все двери. Позади него длинный стеллаж, забитый самыми разными вещами: ящиками с пивом, детскими креслами — всем, что только придет в голову взять с собой в дорогу.

Питерс берет угловатую пластиковую бутылку и примеряет ее к карману в задней двери. «Холодный чай, очень популярный в Японии, — поясняет он. — С этой бутылкой карман нормально работал, а вот российская застревала». Чтобы бутылка какого-нибудь «Святого источника» свободно входила в карман, подразделению эргономики пришлось долго спорить с вице-президентом европейского Nissan по дизайну о необходимости изменений.

Похоже, в случае с моделью Nissan Almera, на которую компания сделала ставку в начале 1990-х, такой перфекционизм только помешал. На российском рынке разработанный в Великобритании седан Almera пользовался высоким спросом: в 2005 году было продано около 20 тыс. машин. Но это произошло лишь

В начале 2000-х президент Renault-Nissan Карлос Гон понял: еще немного, и конкуренция между его компаниями утащит их на дно авторынка

потому, что Nissan продавал машины дешевле, чем планировалось: к моменту запуска Almera в сегменте недорогих седанов появились машины-конкуренты, разработка которых, очевидно, потребовала меньших затрат. Например, корейский Hyundai Accent, который стоит от \$12 тыс. против \$14 тыс. за Almera. Разбираться в нюансах потребители не стали, и цену седана от Nissan пришлось пересмотреть. «Almera оказалась неприбыльной», — опускает голову Хардкасл.

Обычно таких признаний топ-менеджеры автоконцернов не делают, но модели Almera уже ничего не грозит: она снята с производства еще в ноябре 2006-го.

В России распродают последние машины, а в остальном мире их уже не купить. Как ни странно, в крахе проекта Almera отчасти виновата Renault: в апреле 2005 года компания начала производство модели Logan на заводе «Автофрамос» в Москве. Это тоже седан, но изначально разработанный как «народный» автомобиль. В России он стоит всего лишь \$9,5 тыс.

НОВАЯ

Компания Nissan:

- поделила автолюбителей на пять сегментов, выбрав тех, для кого автомобиль — средство самовыражения;
- совместила в кузове машины черты внедорожника и хэтчбека, а в салоне — спортивного и семейного автомобилей;
- провела испытания на 33 тестовых автомобилях, которые в общей сложности наездили 350 тыс. км;
- сменила убыточный седан Almera автомобилем совершенно нового типа, чтобы избежать конкуренции.

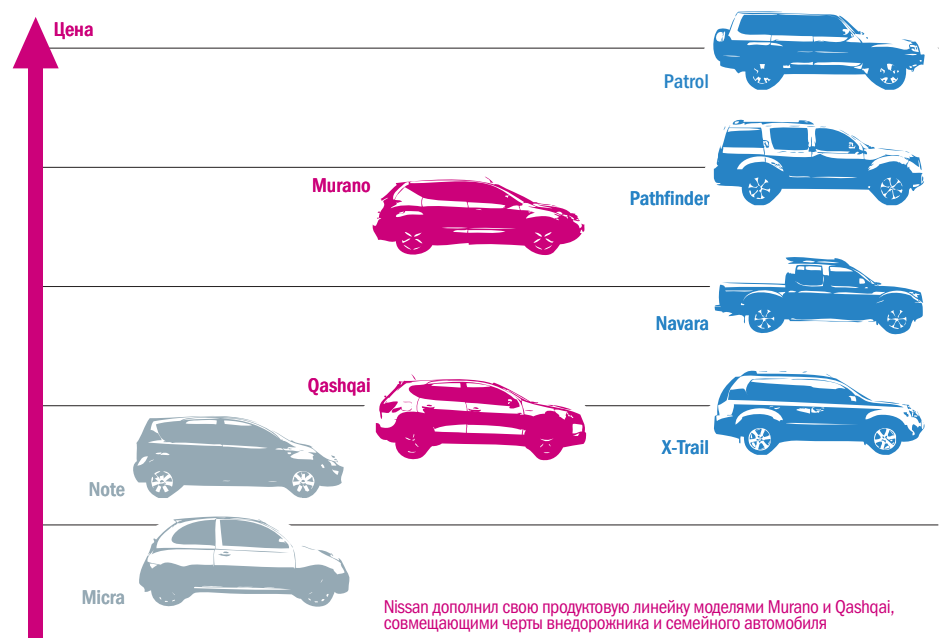
РЫНОК

ПО ДАННЫМ Ассоциации европейского бизнеса, в 2006 году в России было продано чуть более 1 млн новых иномарок. Это на 65% больше, чем годом ранее. В списке лидеров по числу проданных машин Nissan занимает пятую строчку. Опережают его такие автопроизводители, как Ford, Chevrolet, Hyundai и Toyota. Самые продаваемые в России модели иностранных автомобилей — Ford Focus, Renault Logan, Chevrolet Lanos, Toyota Corolla и Chevrolet Niva.

За первое полугодие 2007 года в России продано уже 720,1 тыс. автомобилей иностранной разработки. Это на 297 тыс. больше, чем в первом полугодии 2006-го, и почти столько же, сколько АвтоВАЗ запланировал произвести за весь 2007 год. Nissan и тут замыкает пятерку лидеров с объемом продаж в количественном выражении 52 тыс. единиц. На первом месте — Chevrolet (84,5 тыс. машин, включая Chevrolet Niva), на втором — Ford (82 тыс. автомобилей).

Оказалось, что российский рынок растет значительно быстрее, чем предсказывали аналитики. Теперь, по мнению некоторых из них, ситуация такова: через два года российский рынок «легковушек» будет перегрет настолько, что на нем начнутся ценовые войны. Впрочем, Россия пока отстает от европейских стран по количеству автомобилей на 1 тыс. человек населения. У нас в стране этот показатель составляет 250 машин, а в странах Европы — около 400 автомобилей.

Связующее звено обновленная продуктовая стратегия Nissan



Источник: Nissan Europe



В новой модели Qashqai Nissan пытается сочетать несочетаемое

«Нет такой проблемы, которую компания не может решить с помощью хорошего продукта». Но если в каком-то сегменте хороший продукт не получается, то лучше бы никакого продукта не было вообще

Сейчас небольшую часть прибыли (какую именно, не разглашается) европейский офис Nissan получает в сегментах маленьких городских автомобилей (модели Micra и Micra C+С) и спорткаров (Nissan 350Z). Основной же доход по-прежнему приносят внедорожники: Patrol, Pathfinder, Navara, X-Trail и Murano. Но внедорожники дороги, их много не продашь, поэтому и прибыль у Nissan небольшая. «В Европе мы всего лишь маленький игрок», — признается Джерри Хардкасл.

Срок разработки автомобиля в Nissan составляет в среднем пять лет. Так что о замене Almera в компании задумались еще в 2002 году. Глава европейского офиса по продуктовой стратегии **Крис Ли** пришел к Карлосу Гонсу и предложил очередной недорогой седан, но более современный и уже с учетом ценовой политики конкурентов. Примерно так появля-

лись и предыдущие поколения Almera. Однако Карлос Гон сразу же заморозил проект, и команде Криса Ли пришлось браться за разработку нового автомобиля, совершенно не похожего на Almera.

Джек и Джил

«НЕТ ТАКОЙ ПРОБЛЕМЫ, которую компания не может решить с помощью хорошего продукта», — бодро цитирует своего руководителя Криса Ли. Но если в каком-то сегменте хороший продукт у компании не получается, то лучше бы никакого продукта не было вообще. В Европе взамен Almera так ничего и не появилось. Только в России, где для Nissan важно продавать автомобили большими объемами, эту машину заменили корейским Samsung SM3 (на российском рынке он называется Almera Classic). Но никаких особых видов на него нет: Nissan не ставит цели на этом автомобиле зарабатывать.

«В этом сегменте мы соперничали с Ford и GM, и они так же, как и мы, теряли там деньги», — говорит Джерри Хардкасл. — Мы пошли туда, где можем зарабатывать, а они пусть там и остаются». Вместо замены Almera в компании решили разработать более дорогой автомобиль, который в принципе нельзя отнести к какому-либо существующему сегменту. В результате появился кроссовер Nissan Qashqai — помесь внедорожника и хэтчбека от \$22 тыс. На разработку ушло 200 млн евро и пять лет, но дело того стоило: с появлением Qashqai компания изменила подход и к созданию новых моделей.

«Мы посчитали, что если бы тестирование велось вручную, оно бы заняло 198 лет», — объясняет директор по контролю качества завода Nissan в Сандерленде **Джим Оливер**. Мы проходим в комнату, заставленную компьютерами. Все они связаны через сеть, каждый имитирует работу группы деталей автомобиля. Нажатие клавиши на одном компьютере означает открытие двери. И если на другом компьютере, который отображает зажженную лампочку в салоне, не появится сигнал, значит, схему электрики в машине надо где-то дорабатывать.

Сэм Питерс показывает новую компьютерную программу для испытаний Qashqai. Она помогает избежать ошибок вроде той, когда бутылка «Святого источника» застревала в кармане двери, уже на самых ранних этапах. На мониторе цифровая модель машины, рядом с ней цифровые мужчина и женщина — Питерс и его коллеги окрестили эту пару Джеком и Джил. Их можно «посадить» в автомобиль и проверить, насколько в нем удобно. «Мы можем менять модели в зависимости от рынка. Вот, например, представитель американского мужского населения», — Питерс кликает на Джека мышкой, и тот прямо на глазах увеличивается в росте и отпускает пивное брюшко.

Главной же переменной в подходе Nissan к разработке новых машин стали вовсе не технологические ноу-хау, а маркетинговые. Покопавшись в базе данных исследовательского агентства Automotive Behavior, команда Криса Ли вывела собственную теорию сегментации автолюбителей. В Nissan стали делить их на пять групп, и тут же у провала Almera нашлось и теоретическое обоснование. Как выяснилось, эта модель ни для одной из групп до конца не подходит.

Самой большой оказалась группа express personality — 28% всех опрошенных агентством автолюбителей. Это люди, которые ценят в автомобиле не экономичность или комфорт, а возможность выражения собственного стиля. На этот сегмент в Европе работает, например, концерн BMW. В том же сегменте решил сыграть и Nissan с моделью Qashqai, при этом нисколько не пересекаясь с баварским автопроизводителем.

Опрос показал, что главная проблема express personality — высокая цена внедорожников и недостаточная харизматичность хэтчбеков. А Qashqai должен был стать чем-то средним. От внедорожника автомобиль получил высокий дорожный просвет и полный привод, от хэтчбека — формы и маневренность. У того же BMW таких автомобилей нет.

Nissan Qashqai вообще сплошной компромисс. **Альфонсо Альбайса**, вице-президент Nissan Design Europe, называет дизайнерскую концепцию автомобиля на смеси английского и французского — Trois fusion, или «три несочетаемых сочетания». Одно из них, например, такое: салон должен одновременно и напоминать кабину спорткара, и способствовать релаксации.

Замкнутый круг

ОТ ВРЕДНОЙ скрупулезности Nissan так и не избавился. Не помогли даже новые компьютерные технологии тестирования автомобилей. Пресловутое подразделение эргономики опять препиралось с дизайнерами, которым пришлось сильно расширять проем багажника в Qashqai. Из-за этого изменился и дизайн задних фар — их пришлось разрабатывать заново. В противном случае в багажник не получилось бы положить снаряды для гольфа: в прошлом году выяснилось, что клюшки стали выпускать длиннее, чем прежде. «Мы должны учитывать последние тенденции в области клюшек», — говорит Питерс без тени усмешки.

Впрочем, даже дополнительные расходы на доработку мало сказались на себестоимости машины. По утверждению Джерри Хардкасла, Qashqai сейчас самая прибыльная из моделей Nissan. Слишком мало существует подобных автомобилей, чтобы устраивать ценовые войны. За первые три месяца с момента запуска Qashqai — с марта по май 2007 года — было продано 33,6 тыс. этих автомобилей. А очередь, по данным на май 2007-го, составляла 60 тыс. человек. На российском

В Nissan стали делить автомобили на пять групп, и тут же у провала Almera нашлось теоретическое обоснование: эта модель ни одной из групп полностью не подходит


рынке только лишь за май этого года был продан 2381 Qashqai. «У нас одна из самых больших квот на Qashqai в России — 100 машин в месяц, — рассказывает директор ТСК „Ниссан-автомир“ **Владимир Григорьев**. — Именно столько мы и продаем, а очередь на машину до лета 2008 года, и люди готовы ждать».

Nissan оказался не единственным, кто «сочетает несочетаемое». Suzuki тоже запустила на российский рынок свой кроссовер SX-4 почти одновременно с Nissan Qashqai. Неудачливый Chrysler еще в прошлом году обзавелся сразу двумя подобными машинами — Dodge Caliber и Jeep Compass. Совсем недавно на российском рынке появился еще один кроссовер — Mazda CX-7. Так что почти одновременно с запуском Qashqai на авторынке возник новый сегмент, которого прежде не было.

Впрочем, до Nissan конкурентам пока далеко. По данным «Даймлер-Крайслер автомобили Рус», машин Dodge Caliber, сопоставимых по цене с Qashqai, с января по июль 2007-го продано всего 1,2 тыс. штук. Правда, в российском офисе DaimlerChrysler уточняют, что в России продаются только переднеприводные Dodge Caliber, и жалуются на недостаток квот — их должны увеличить в 2008 году.

Как будет выходить из ситуации Nissan, когда и сегмент кроссоверов станет слишком тесным? В центре разработок уже стоит какой-то прототип, прикрытый большим куском ткани. От разъяснений, что под ним скрывается, менеджеры уклоняются. «Мы уже думаем о новом Qashqai», — намекает Джерри Хардкасл. И Карлос Гон, скорее всего, опять заставит подчиненных выдумывать что-то особенное. **СФ**





15 ЛЕТ

ДОСТОИНСТВА И СПОКОЙСТВИЯ

www.energogarant.ru

«ПЛАНЕТА ФИТНЕС» ПОПЫТАЛАСЬ СОЗДАТЬ СЕТЬ, ОДИНАКОВО ПОДХОДЯЩУЮ ПРЕУСПЕВАЮЩИМ БИЗНЕСМЕНАМ И ПЕНСИОНЕРАМ. ЭТО ПОЗВОЛИЛО ЕЙ НЕ НАМНОГО ОБОГНАТЬ ОСНОВНОГО КОНКУРЕНТА — СЕТЬ WORLD CLASS. НО СЕЙЧАС ТАКАЯ МАРКЕТИНГОВАЯ СТРАТЕГИЯ СТАНОВИТСЯ СКОРЕЕ ТОРМОЗОМ. текст: **дмитрий крюков, дарья черкудинова**

Гонка с преследованием



«Планета фитнес» и World Class борются за одного и того же клиента

«На мой взгляд, это гора, которая родила мышь, — так отзывается президент „Планеты фитнес” **Ирина Разумова** о сети World Class, запустившей в прошлом году проект демократичных клубов „Физкульт”. — Мы тогда подумали, что наконец-то реальные конкуренты появляются, но потом быстро расслабились. Ведь „Физкульт” так и не попал в наш ценовой сегмент: \$1–1,2 тыс. за годовую карту — слишком дорого для демократичного клуба».

Стоит ли расслабляться? То, что «Физкульт» от World Class не попал в ценовой сегмент, в котором работает «Планета фитнес», — весьма спорное утверждение. Например, в одном из московских клубов «Планеты фитнес» (на улице Правды) годовая клубная карта обойдется клиенту в сумму от \$825 до \$2,2 тыс. Так что конкуренция между двумя сетями все же есть, причем давняя. Фактически история российской фитнес-индустрии — это во многом противостояние Ирины Разумовой и **Ольги Слуцкер**, президента World Class. И противостояние это становится все более острым по мере того, как растут их компании.

Работа на конкурента

ОТЧАСТИ Ольга Слуцкер сама взрастила себе конкурента. В конце 1980-х годов ее будущая соперница Ирина Разумова работала вице-президентом крупной шведской компании World Class International (WCI), развивавшей в Европе сеть под маркой World Class, а также занимавшейся консалтингом и дистрибуцией в сфере фитнеса. В 1990 году она убедила WCI в том, что российский рынок созрел для того, чтобы открывать здесь собственные клубы. Так в Санкт-Петербурге (тогда еще Ленинграде) появился первый фитнес-клуб World Class, принадлежавший на 49% WCI, а на 51% — кооперативу

«Тонус», руководителем которого был олимпийский чемпион по конькобежному спорту **Евгений Куликов**.

За последующие три года СП открыло еще два клуба в Петербурге и один в Уфе. Поскольку рынок был пуст, проекты окупались всего за два с половиной года. Неудивительно, что интерес к индустрии здоровья проснулся и у москвичей. Открыть клуб под брэндом World Class в Москве на Житной улице решил **Владимир Слуцкер**, в то время председатель правления инвестиционной группы «Финвест», а ныне член Совета федерации. Он купил лицензию у WCI и пригласил Ирину Разумову руководить стартапом. Официальным владельцем ЗАО «Уорлд класс Москва» стала супруга финансиста Ольга Слуцкер.

Далее показания бывших партнеров по бизнесу расходятся. По версии Ирины Разумовой, московская и петербургская структуры World Class существовали автономно. Так что в 1997 году, когда партнеры разошлись во взглядах на будущее сети (Слуцкер хотела развивать ее в премиальном сегменте, а Разумова — в демократичном), Разумова выкупила долю WCI в петербургских клубах и поменяла их вывеску на «Планету фитнес». Весной 1998 года она открыла еще четыре клуба под этим брэндом, вложив в проект \$2,5 млн заемных средств.

Слуцкер же утверждает, что к 1995 году выкупила у шведской компании права на брэнд на территории России и СНГ, а также петербургскую сеть World Class. А спустя два года именно она создала компанию «Планета фитнес». Ее акционерами являлись сама Слуцкер, совладельцы крупной американской сети 24 Hour Fitness Worldwide и Разумова. Но спустя год Слуцкер разочаровалась в проекте и продала Разумовой свои акции.

Такая разная планета

ИРИНА РАЗУМОВА сделала ставку на общедоступность фитнеса. Например, если World Class в своих рекламных кампаниях делала акцент на красивых атлетов в дорогих спортивных костюмах, то «Планета фитнес» использовала изображения ярких веселых человечков разного телосложения, возраста и социального статуса. «Фитнес — это то, чем мы занимаемся. Планета — это наша аудитория», — объясняет Разумова.

В качестве реального примера доступности своих заведений она любит вспо-

минать открытие клуба на Варшавском шоссе на базе советского бассейна «Труд» в начале 2000-х. «В него ходили пенсионеры, школьники, жители окрестных домов. За 45-минутный сеанс они платили 35 руб. (курс доллара тогда был ненамного выше нынешнего. — **СФ**). Мы же предложили им за доллар в день не только бассейн, но и тренажерный зал и прочие удобства, при этом не ограничив во времени», — говорит Разумова. Стоимость годовой карты в клуб на Варшавском шоссе долгое время действительно составляла всего \$365 в год.

По словам Разумовой, сегодня в большинстве клубов «Планеты фитнес» средний чек составляет \$450–500. В самом фешенебельном клубе, расположенном в Большом Кисловском переулке в пяти минутах ходьбы от Кремля, — \$800. Правда, стоимость годовой карты в клубах сети несколько выше этих цифр. Ведь понятие «средний чек» учитывает также скидки для детей, корпоративных и постоянных клиентов. «Меня часто спрашивали, как у вас дебет с кредитом сходится. Сходится прекрасно», — утверждает Ирина Разумова.

Секрет прост. Хотя Разумова и подчеркивает доступность своей сети широким слоям населения, далеко не все ее клубы соответствуют заявленному позиционированию. Это и неслучайно. В России фитнесом занимаются всего 1,5–2% населения (в европейских странах этот показатель составляет 10–15%), и зачастую это люди, способные платить за занятия от \$1,5 тыс. в год. По оценкам агентства Magram Market Research, в 2006 году 72% оборота столичного рынка фитнеса пришлось именно на премиальный сегмент. Не побрезговала этим сегментом и «демократичная» «Планета фитнес». Например, сотрудник клуба в Большом Кисловском переулке называет уже совершенно иной «дебет». Годовая карта для новичков стоит 83,7 тыс. руб. (то есть \$3,29 тыс.). Постоянным клиентам продление членства обойдется дешевле — в пределах 68,2 тыс. руб. (\$2,68 тыс.). В результате сегодня под брэндом «Планета фитнес» работают клубы с самым разным ценовым позиционированием.

Звезды долой

«ТО, ЧТО другие игроки предпочитают разделять бранды на демократичный и премиальный, кажется более целесообразным», — считает директор по раз-

ДОСЬЕ

WORLD CLASS. Компания основана семьей Слуцкер в 1993 году и развивала сеть дорогих фитнес-клубов под одноименным брэндом. В 2006 году Ольга Слуцкер продала часть акций инвестиционному фонду Alfa Capital Partners, после чего к премиальному брэнду добавился демократичный «Физкульт». Выручка компании не разглашается. По данным ИК «Финам», в 2006 году она составила \$75 млн.

«ПЛАНЕТА ФИТНЕС». Компания основана в 1997 году Ириной Разумовой, которая с самого начала позиционировала ее как сеть демократичных фитнес-клубов. В результате, по собственным оценкам «Планеты фитнес», сегодня ее услугами пользуются 23% россиян, занимающихся фитнесом, что является самым высоким показателем по отрасли. Выручка компании в 2006 году составила \$80 млн. Кроме того, «Планета фитнес» первой из отечественных сетей вышла за пределы России, открыв свои клубы на Украине, в Белоруссии и Швеции.

НОУ-ХАУ

Компания World Class:

- привлекла портфельного инвестора;
- часть полученных средств вложила в создание демократичной сети;
- активно скупает более мелких игроков.

Компания «Планета фитнес»:

- положила в основу своей стратегии идею общедоступности фитнеса;
- под брэндом «Планета фитнес» открывает клубы разного уровня с разным набором услуг.

витию сети World Gym **Ольга Киселева**. — Потому что так потребитель точно знает, на что может рассчитывать». Эту точку зрения разделяет и директор по стратегическому маркетингу компании IQ Marketing **Ольга Белобровцева**: «Возможно, продвигая один брэнд, компания экономит на коммуникациях. Но нельзя скрестить ужа с ежом. Есть риск, что брэнд не тронет ни ту, ни другую часть аудитории».

Разводить по разным углам «ужей» и «ежей» в «Планете фитнес» попытались с помощью системы «звездности». Каждому клубу, как отелю, присваивался определенный статус. Пять звезд получал клуб с просторными зонами отдыха и максимальным набором услуг, например с бассейном, SPA, массажным кабинетом



История российской фитнес-индустрии — во многом история противостояния президента «Планеты фитнес» Ирины Разумовой (слева) и президента World Class Ольги Слуцкер

и т. п. Такие клубы-флагманы у компании есть в Москве, Петербурге и Казани. Чем меньше звезд, тем, соответственно, меньше дополнительных услуг клиенту могли предложить в заведении.

Но у тех же отельеров развивать один бренд с разным количеством звезд не принято. Например, гостиничный оператор Intercontinental развивает Crowne Plaza как сеть отелей класса пять звезд, а Holiday Inn имеет класс три звезды. В итоге «Планета фитнес» также отказалась от «звездной» классификации якобы для того, чтобы не создавать у клиента ощущение, будто в «трехзвездном» клубе обслуживание хуже, чем в «пятизвездном». Вместо этого сейчас компания оперирует, например, такими категориями, как «фитнес и отдых» (дорогие центральные клубы с максимальным комфортом и набором услуг), «фитнес и спорт» (стан-

дартные клубы с бассейном) или «семейный фитнес» (ориентированы на продажу семейных и детских абонементов).

Инвестиционный рывок

«ОЧЕВИДНО, „Планета фитнес“ шла от предложения помещений на рынке: когда появлялось помещение, они открывали клуб, и уже исходя из местоположения делали его премиальным или более демократичным. Это позволяло компании максимально охватить рынок», — отмечает Ольга Киселева.

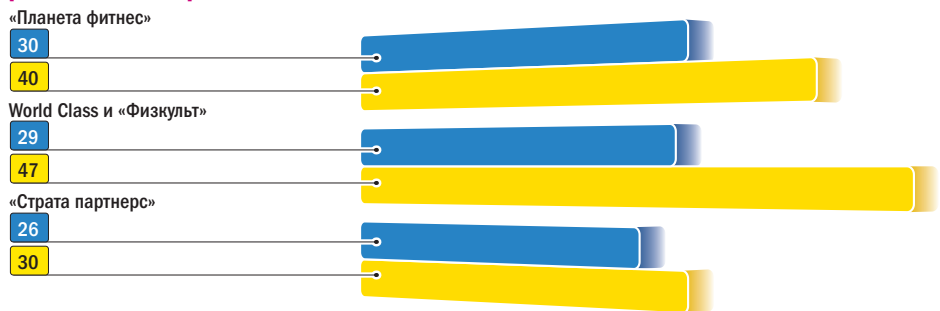
В самом деле, подобная стратегия позволила «Планете фитнес» пусть ненамного, но опередить главного конкурента и стать лидером российского рынка фитнес-услуг. По данным самой компании, общая численность ее клиентов превышает 150 тыс. человек, а выручка по итогам 2006 года составила около

\$80 млн. Для сравнения: клиентами World Class и «Физкульты» являются примерно 80 тыс. человек. Оборот компании в прошлом году ИК «Финам» оценила в \$75 млн. И это при том, что совокупная площадь клубов у Разумовой меньше, чем у Слуцкер. Сегодня сеть «Планета фитнес» насчитывает 40 клубов (105 тыс. кв. м) в России, на Украине, в Белоруссии и даже Швеции. В то же время у World Class и «Физкульты» до недавнего времени насчитывалось 37 фитнес-центров (около 135 тыс. кв. м).

Однако в 2006 году компания Слуцкер получила серьезную дозу финансового «допинга», продав пакет акций своей компании инвестфонду Alfa Capital Partners. Подробности сделки стороны не раскрывают, но участники рынка полагают, что фонду достался контроль над компанией. В обмен на это он обязался до 2010 года вложить в сеть не менее \$120 млн. Слуцкер и Alfa создали компанию Russian Fitness Group (RFG), в которую вошли World Class и запущенная вскоре демократичная сеть «Физкульт». Пять клубов «Физкульт» она открывала самостоятельно, еще два появились в результате ребрендинга петербургской сети Mega Gym, которую World Class купила в октябре 2006 года. А в июле 2007-го компания Ольги Слуцкер приобрела четвертого по обороту игрока на российском рынке — компанию «Р-фитнес», развивавшую 10 клубов под брендом Maxisport. Теперь наиболее представительные из них превратятся в World Class, а простые — в «Физкульты». Таким

Здоровая конкуренция

динамика развития крупнейших российских фитнес-сетей



Источник: данные компаний

■ конец 2006 года ■ август 2007 года

образом, по количеству клубов демократичное начинание Ольги Слуцкер «мышью» уже не назовешь.

В результате этой сделки Слуцкер вывела свою компанию на первое место как по количеству клубов, так и по обороту. По оценкам «Финам», выручка «Р-фитнес» в 2006 году составила \$25 млн, а значит, совокупный оборот всех клубов, которыми ныне управляет Russian Fitness Group, по итогам 2006 года составляет уже \$100 млн.

Дали отмашку

У ИРИНЫ РАЗУМОВОЙ своя позиция. «От инвесторов мы скорее отмахиваемся, так как не хотим становиться зависимыми», — утверждает она.

Например, прошлым летом компания «отмахнулась» от одного британского фонда, который, по словам предпринимательницы, хотел войти в состав акционеров. Конечно, с одной стороны собственникам компании часто бывает тяжело расставаться с единоличной властью. Вместе с тем, как отмечает Ольга Слуцкер, «в мировой фитнес-индустрии вообще считается наиболее целесообразным заключение альянсов со стратегическими или институциональными инвесторами — именно по такому пути шли крупнейшие западные холдинги».

Не исключено, что владельцев «Планеты фитнес» просто не устроили условия, на которых фонд был готов участвовать в бизнесе Разумовой. И понижающим ценностью фактором здесь вполне могла стать та самая размытость брэнда, которая раньше позволяла «Планете» расти в том же темпе, что и World Class, и даже обгонять конкурента. «При покупке сети бонус за грамотно выстроенный брэнд, несомненно, существует», — отмечает **Виктория Гранкина**, аналитик ИК «Тройка Диалог». Правда, оценить его влияние на стоимость компании она затруднилась.

Ирина Разумова не унывает и уверяет, что и в одиночку способна держать скорость, которую Ольга Слуцкер обещает развить при помощи партнеров из Alfa Capital Partners. До середины 2009 года Разумова собирается открыть 18 клубов (16 будут ее собственными и только два — франчайзинговыми). Слуцкер за четыре года обещает построить 40 клубов.

«Своими силами можно открывать четыре-пять хороших клубов в год. Кратный же рост крупного оператора за достаточно короткое время без серьезных инвес-


«Возможно, продвигая один брэнд, компания экономит на коммуникациях. Но нельзя скрестить ужа с ежом. Есть риск, что брэнд не тронет ни ту, ни другую часть аудитории»

тиций со стороны представить трудно», — считает **Анастасия Юсина**, генеральный директор сети «Страта партнерс».


Кстати, в начале 2006 года эта компания, управляющая двумя сетями — премиальной Orange Fitness и демократичной City Fitness, — тоже нашла инвестора, продав 49% акций бельгийскому фонду GIMV. Благодаря этому она за полтора года удвоила количество своих клубов, доведя их до 30. Всего до 2010 года «Страта партнерс» планирует открыть ни много ни мало 60 точек.

Насколько реализуемы планы Ирины Разумовой? Расходы на строительство 1 кв. м фитнес-центра в зависимости от региона и уровня заведения оцениваются экспертами в \$800–1,5 тыс. Исходя из данных, представленных на сайте «Планеты фитнес», общая площадь ее 16 но-

вых клубов составит примерно 50 тыс. кв. м. В таком случае проект может потянуть на \$40–75 млн. При текущей выручке компании \$80 млн и рентабельности в среднем по рынку на уровне 20% воплотить задуманное компания сможет в течение не заявленных двух, а скорее трех-четырех лет. Правда, прогноз может выглядеть более оптимистичным, если сделать поправку на то, что российский рынок фитнес-услуг ежегодно растет на 40%, а «Планета фитнес» при таких темпах открытия клубов, по всей вероятности, будет развиваться быстрее рынка. Впрочем, все равно не так быстро, как ее основной конкурент World Class, получивший доступ к дешевым деньгам портфельного инвестора. Похоже, первый этап гонки «Планета фитнес» проиграла. Но забег продолжается. **СФ**



Moscow Business School
Leadership Energy



Moscow Business School — это современный центр качественного бизнес-образования. Комплекс обучающих программ и методик адаптирован под различные форматы:

- корпоративные программы
- открытые семинары и тренинги
- дистанционный MBA-Start
- мультимедийные курсы.

КОНКУРС!

Эссе: Каким вы хотите видеть будущее российского бизнес-образования?

Победитель учится на MBA-Start бесплатно!

10 лучшим авторам видеокурсы в подарок!

Всем участникам ценные призы!

*Принимать конкурсных работ до 1 сентября 2007 года.

Подробности на сайте
www.mbschool.ru/essay
Тел./факс +7 (495) 234 90 02
essay@mbschool.ru

реклама

конкуренция

частная практика

Лицензию на работу в России получил фонд Pioneer Investments, управляющий \$232 млрд. Это событие прошло почти незаметно: компаниям предстоит бороться скорее со страхами клиентов, чем друг с другом.

Ожидание прихода

текст: **Юлия Гордиенко**



Похоже, что Pioneer Investments другим иностранным игрокам пока не пример. Западные компании не спешат всерьез обосновываться на российском рынке коллективных инвестиций, предпочитая снимать сливки в банковском ритейле.

Это не удивительно: в объеме российского ВВП бизнес управления активами все еще занимает менее 1%. Так, в Соединенных Штатах, на родине mutual funds, аналогов ПИФов, этот показатель превышает 70%, во Франции — 60–65%, в Великобритании — 25%. Несопоставимо и число вкладчиков: если в США, по данным генерального директора УК «ДВС инвестмент» **Елены Логиновой**, в паевые фонды инвестирует около 30% населения, то в России — лишь 0,3%. «Потенциал рынка огромен, однако он еще не достиг той стадии, когда может заинтересовать крупных иностранных игроков», — полагает генеральный директор компании «Альянс РОСНО управление активами» **Олег Мазуров**.

В 1997 году, когда рынок только начинал развиваться, западные гранды успели попробовать его на вкус: генеральный директор УК Банка Москвы **Елена Касьянова** вспоминает, что свои управляющие компании были у Credit Suisse, State Street Global Advisors (ей, в частности, принадлежала УК «Паллада эссет менеджмент»), Fleming, того же Pioneer (владевшего УК «Пи-оглобал эссет менеджмент») и других. Однако после дефолта 1998 года большая часть игроков предпочли свернуть деятельность в России.

Теперь «заморских гостей» на рынке коллективных инвестиций можно пересчитать по пальцам одной руки: совмест-

ное детище УК «КИТ финанс» и группы Fortis «КИТ фортис инвестментс», входящая в группу Deutsche «ДВС инвестмент», «Райффайзен капитал», финская FIM и «Альянс РОСНО управление активами», отошедший при разделе имущества с АФК «Система» к немецкой Allianz. Конечно, ведется и «зондирование почвы». Так, по данным Елены Логиновой, об открытии дочерних компаний на российском рынке управления активами думают Societe Generale и JPMorgan. Поговаривают и о возможном появлении в России участника группы Allianz — инвестиционного фонда Pacific Investment Management Co. (PIMCO), под управлением которого находится около \$700 млрд. Не первый год муссируются слухи о приходе Morgan Stanley и Salomon Brothers, однако пока они так и остаются слухами.

«Дозреют» статусные иностранцы примерно через три-пять лет: по мнению исполнительного директора «Альфа-капитал» **Ирины Кривошеевой**, их будут интересовать компании, управляющие активами от \$1 млрд. Тогда по рынку может прокатиться волна сделок M&A, подобно тем, что охватили сейчас банковский сектор. Впрочем, утверждает генеральный директор «КИТ фортис инвестментс» **Владимир Кириллов**, большинство российских управляющих компаний существуют в рамках банковских или инвестиционных групп: продать УК отдельно от основного бизнеса согласятся немногие.

Щедрые и наглые

В ОТЛИЧИЕ ОТ ИНОСТРАНЦЕВ отечественные УК, привлеченные интересом вкладчиков к росшему на 30–40% в год фондовому рынку, активизируются уже сейчас. В последнее время на рынок вышли сразу несколько новых игроков, претендующих на звание крупнейших управляющих компаний. За отставание от нынешних лидеров они готовы расплачиваться значительными вложения-

«Большинство российских управляющих компаний существуют в рамках банковских или инвестиционных групп: продать УК отдельно от основного бизнеса согласятся немногие»

ми. К амбициозным новичкам можно отнести УК «Ренессанс управление инвестициями», поразившую рынок слухами о рекламном бюджете в \$10 млн, УК Газпромбанка, переманившую на немалые деньги команду УК «Альфа-капитал» во главе с **Анатолием Милюковым**, и «ВТБ — управление активами», имеющую в качестве подспорья ресурсы материнского банка и решившую за год с нуля ворваться сразу в десятку крупнейших УК.

В конце июля к ним присоединился «Ингосстрах»: его глава **Александр Григорьев** объявил, что в течение трех лет готов вложить в УК «Ингосстрах-инвестиции» (бывшая УК «Пифагор») беспрецедентные для рынка коллективных инвестиций \$100 млн. К 2010 году компания рассчитывает привлечь \$7 млрд (сейчас это объем всего российского рынка розничных — открытых и интервальных — фондов) и войти в тройку лидеров. Продавать паи ПИФов игрок планирует через огромную филиальную сеть «Ингосстраха». Впрочем, участники рынка сомневаются, что аудитория страховщика и управляющей компании будут совпадать.

«Пока новые игроки только делают громкие заявления», — говорит вице-президент УК «Тройка Диалог» **Андрей Звездочкин**. Однако если управляющие компании Газпромбанка и ВТБ только-только вошли в тридцатку крупнейших по объему активов под управлением, то «Ренессанс», по данным информационного портала Investfunds.ru на конец июня, попал в топ-10, сумев привлечь около \$160 млн.

Подготовка к войне

УЖЕ СОСТОЯВШИЕСЯ ИГРОКИ не устают повторять, что на российском рынке управления активами места пока хватает всем. Однако хочешь мира — готовься к войне. Так, настоящую маркетинговую атаку предприняла в апреле этого года УК «Максвелл эссет менеджмент», обклеив своей рекламой более 400 автобусных остановок. По данным исследовательской компании «ЭСПАР-аналитик», месяц рекламной кампании обошелся «Максвеллу» более чем в \$100 тыс. По итогам полугодия по объему привлеченных средств она заняла 10-е место — неплохо для компании, ориентированной на не крупного массового инвестора. Позже ее ход, правда, не в таких масштабах, повторила УК «Альфа-капитал». Последняя, впрочем, перешла в наступление на другом фронте: имея доступ к продаже паев через материнский Альфа-банк, она тем не менее начала строительство собственных региональных офисов. Затратные и не слишком логичные на первый взгляд действия в «Альфе» объясняют желанием выстроить систему активных продаж, нацеленную на привлечение региональных клиентов. На рынке же поговаривают, что строительство независимой от банка сети — предвестник будущей продажи УК, цели, которую акцио-

неры якобы поставили перед командой **Михаила Хабарова**.

В борьбе за внимание вкладчика управляющие компании порой соревнуются в оригинальности, создавая фонды, не имеющие аналогов у конкурентов. Например, УК «КИТ финанс» первой построила линейку отраслевых ПИФов. Понравившуюся идею (так, фонд электроэнергетики стал крупнейшим рыночным ПИФом «КИТ финанса») быстро подхватили остальные игроки: сейчас фондами энергетических или нефтяных бумаг пайщиков уже не удивить. Из последних находок — ПИФ УК Банка Москвы «Охотный ряд», инвестирующий в акции компаний, ориентированных на товары и услуги внутреннего спроса. Впрочем, победить в категории «оригинальность» могла бы УК «Финам менеджмент», создавшая фонд самоуправления, решения в котором принимают сами пайщики. Однако «поиграть в управляющих» решились немногие: на конец августа фонд привлек чуть более 8 млн руб.

Сугубо рекламные цели, по мнению подавляющего числа игроков, преследует УК «Арсатера», собирающаяся через два месяца стать первой в истории российского рынка управляющей компанией, которая проведет IPO. Учитывая, что компания, созданная выходцами из УК Промстройбанка, по объему активов занимает 112-е место из 133, интерес к ней будущих инвесторов даже с учетом 45-процентного free float неочевиден.

Однако вполне возможно, что воевать управляющим компаниям в итоге придется отнюдь не друг с другом и даже не с иностранными грандами, а с волатильным фондовым рынком и паникующими вкладчиками (так, в июле, по данным Investfunds, клиенты забрали из открытых фондов 1,15 млрд руб.). По неутешительным прогнозам экс-главы ФСФР **Олега Вьюгина**, нынешний год окажется менее прибыльным, чем два предыдущих: средняя доходность ПИФов вряд ли превысит 20% годовых.

2570,72% — на столько выросла стоимость чистых активов открытых ПИФов за последние пять лет

Глава УК «Тройка Диалог» Павел Теплухин знает, как нужно продавать паи

Из УК «Уралсиб» крупные вкладчики унесли свыше 2,5 млрд руб.



PHOTOXPRESS.RU



LAIF/VOSTOCK-PHOTO

УК «Тройка Диалог»

Основана в 1996 году и является одной из старейших на рынке управляющих компаний. Общий объем средств под управлением УК превышает \$3,7 млрд. Основным партнером компании является ее глава **Павел Теплухин**.

СЧА на 1-е полугодие 2006 года*: 20,9 млрд руб.

СЧА на 1-е полугодие 2007 года*: 31,7 млрд руб.

Стратегия: агрессивно наращивает розничные продажи.

Тактика: один из главных козырей «Тройки» — распространение ее паев через Ситибанк, который известен активной манерой продаж. Всего же продукты компании продают 13 крупных российских и иностранных банков. Кроме того, УК «Тройка Диалог» была первой компанией, которая решилась на активный промоушн своих ПИФов в торговых сетях и одной из первых использовала прямую рекламу.

Проблемы: на рынке полагают, что большие объемы средств в фондах «Тройки» могут сделать ПИФы менее управляемыми. Дефицит помещений для открытия офисов обслуживания клиентов в Москве и регионах.

Результат: объем активов фондов «Тройки» за последние три года вырос в 13,5 раза и достиг \$1,28 млрд; по этому показателю компания занимает лидирующие позиции. Рыночная доля на рынке открытых и интервальных фондов увеличилась с 7,8% до 18,1%.

Новые цели: сохранение лидирующих позиций на рынке паевых фондов.

* СЧА — стоимость чистых активов; данные Investfunds.ru, учитывались только открытые и интервальные фонды

УК «Уралсиб»

Компания была создана в 1996 году на базе Чекового инвестиционного фонда «ЛУКОЙЛ фонд», объединявшего более 100 тыс. акционеров—работников предприятий добывающей и нефтеперерабатывающей промышленности ЛУКОЙЛа. До 2004-го работала под брэндом УК «НИКойл».

СЧА на 1-е полугодие 2006 года*: 31,9 млрд руб.

СЧА на 1-е полугодие 2007 года*: 31,3 млрд руб.

Стратегия: крупные активы достались компании со времен чековой приватизации, поэтому изначально УК «Уралсиб» придерживалась довольно консервативной политики в привлечении средств на открытом рынке.

Тактика: компания сделала упор на развитие интервальных фондов. Чтобы розничные паи могли входить в фонды между интервалами, УК «Уралсиб» разработала систему вторичного обращения паев. Однако она оказалась не слишком востребована рынком, и весной 2007-го УК преобразовала «ЛУКОЙЛ фонд первый» и «Профессиональный» в открытые фонды.

Проблемы: узкая продуктовая линейка. С начала года отток средств из управляющей компании превысил 3 млрд руб. Львиная доля его пришлась на «ЛУКОЙЛ фонд первый», из которого в апреле вышло несколько крупных инвесторов (по мнению участников рынка, это было руководство ЛУКОЙЛа), забрав приблизительно 2,5 млрд руб.

Результат: по итогам полугодия УК утратила первенство по объему активов в открытых и интервальных фондах.

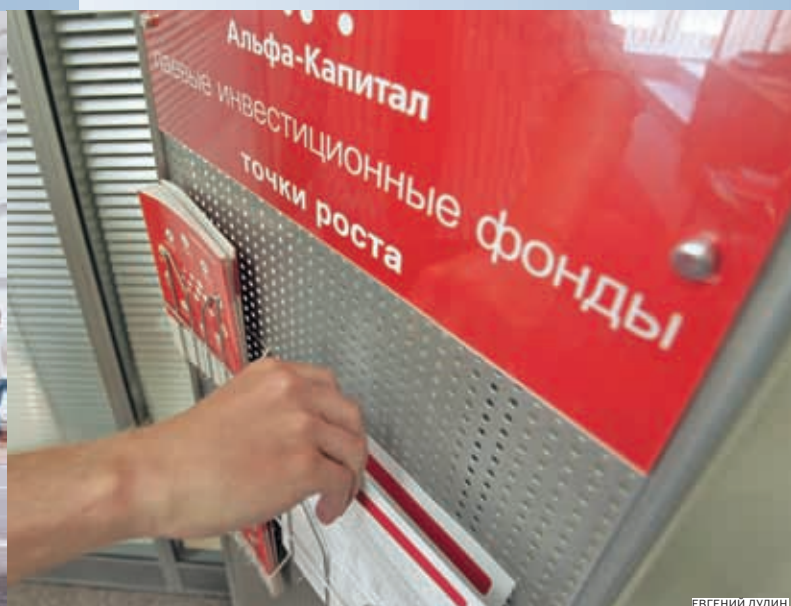
Новые цели: расширение линейки продуктов.

793

паевых фонда действуют сейчас в России,
из них свыше 40% составляют закрытые ПИФы

«Альфа-капитал» может дорасти до продажи

Банк Москвы оказывает своей управляющей компании материнскую поддержку



ЕВГЕНИЙ ДУДИН



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

УК «Альфа-капитал»

В 2006 году компания пережила кадровые потрясения: в феврале ее покинул главный управляющий директор **Анатолий Милуков** с частью команды, в августе — председатель совета директоров **Бернард Сачер**. Возглавивший ее **Михаил Хабаров** взялся за управление компанией по-новому.

СЧА на 1-е полугодие 2006 года *: 6,2 млрд руб.

СЧА на 1-е полугодие 2007 года *: 11 млрд руб.

Стратегия: с 2006 года наряду с розницей УК стала развивать корпоративный сектор и работу с VIP-клиентами.

Тактика: штат компании был увеличен с 60 до 190 человек, а на опцион для менеджмента выделено 25% акций компании. Была изменена оргструктура и введен орган коллегиального управления. С января 2007-го года начали работу шесть отраслевых фондов; планируется запуск закрытых ПИФов. Запущена программа регионального развития.

Проблемы: выбранный компанией курс на строительство собственных офисов на рынке считают чересчур затратным.

Результат: в первом полугодии 2007-го активы институциональных инвесторов и корпораций, находящиеся под управлением «Альфы», выросли в 2,4 раза, составив 8,8 млрд руб. На рынке розничных ПИФов свою долю компания оценивает в 6,7%.

Новые цели: достижение к 2011 году доли 10% на российском рынке коллективных инвестиций и увеличение объема активов под управлением до \$10 млрд (из них \$4,5 млрд должны прийти на розничные ПИФы). На рынке полагают, что конечной целью «Альфа-капитал» может стать продажа УК.

УК Банка Москвы

Активную работу на рынке коллективных инвестиций компания начала в 2003 году, задумывая ее как сервис для клиентов Банка Москвы. Однако, по словам генерального директора УК **Елены Касьяновой**, сейчас примерно треть инвесторов приходит с открытого рынка.

СЧА на 1-е полугодие 2006 года *: 4,3 млрд руб.

СЧА на 1-е полугодие 2007 года *: 10,2 млрд руб.

Стратегия: УК ориентируется на массового инвестора и делает ставку на невысокий порог входа в фонды.

Тактика: компания максимально использует свой основной ресурс — материнский банк, полностью задействует в продажах его офисы и отделения (например, банк предлагает кредитование под залог паев своей УК). С июля 2007 года начала вводить продажу ПИФов через банкоматы. Свои фонды УК Банка Москвы принципиально создает открытыми: сейчас у компании линейка из 11 открытых ПИФов, включая более сложные в управлении (обычно интервальные) отраслевые фонды.

Проблемы: система распространения паев слишком сконцентрирована на сети материнского банка. Решить проблему в банке пытаются за счет привлечения в качестве агентов сторонних банков, однако их роль в доле продаж пока невелика.

Результат: по итогам первого квартала 2007 года компании удалось обогнать «Альфа-капитал» и стать третьей по объему активов, однако до конца полугодия удерживать «бронзу» она не смогла. С начала года привлекла активов на 2,1 млрд руб.

Новые цели: до конца года войти в тройку лидеров по СЧА. **СФ**

с29

идеи

заявка на будущее

wow → с36
деньги под ногами → с38
мысли → с39
методы → с40
своя игра → с41

В будущем не останется места для автомобилей, а жизнь человечества сконцентрируется вокруг огромных аэропортов. Самыми передовыми транспортными средствами станут ноги и велосипед. И строительство этого мира начинается уже сегодня.

Бегом на взлет

текст:
алексей гостев
иллюстрация:
роман годунов

«М

ы уже в 2000 году, и где же, я вас спрашиваю, летающие машины?! Мне обещали летающие машины, но я их не вижу! Где они? Почему их нет?» — жалуется герой телесериала *Star Trek* Бенджамин Сиско в исполнении **Эвери Брукса**.

В 2007 году для причитаний о так и не наступившем будущем стало чуть меньше оснований. Этим летом американский изобретатель

Пол Моллер объявил о продаже первого аэромобиля. Машина представляет собой нечто вроде летающей тарелки и должна парить над землей на высоте до 3 м. Цена одного аппарата компании Moller Industries M200G Volantor, способного приблизить владельца к героям фантастического фильма «Бегущий по лезвию бритвы», составляет всего лишь около \$100 тыс. Правда, Моллер, который «изобретает» летающую машину уже более 40 лет, известен в Америке как ходячий насос для выкачивания денег из инвесторов. Однако есть надежда, что на сей раз машина все-таки взлетит и обещанный «настоящий XXI век», пусть и с опозданием, наконец наступит.

«Вторая транспортная революция» происходит на наших глазах. Когда-то путешествие было подвигом. Затем Землю покрыла сеть железных дорог, корабельных маршрутов и авиалиний, так что дальние поездки из мифов превратились в часть жизни обычных людей. Тем не менее путешествие по-прежнему остается «серьезным делом». Пока что мы живем в мире транспорта XIX века, железных дорог и «самодвижущихся повозок». Но XXI век постепенно «прорастает» через старую инфраструктуру. «Летающие электрички», аэроавтомобили, индивидуально-общественный транспорт и дирижабли наверняка примут участие в революции, цель которой — окончательно разделиться с понятием «далеко».

Гарри Поттер и будущее автопрома

В фильмах о Гарри Поттере герои постоянно перемещаются на летающем автомобиле марки Ford, принадлежащем одному из персонажей — Артуру Уизли. Уизли







Многоуровневое публичное пространство позволяет по-новому поделить город между пешеходами и машинами

не единственный человек, которому пришло в голову превратить Ford в летающее транспортное средство. Гораздо раньше, в 1970-х, такая же мысль пришла в голову молодому топ-менеджеру компании Ford **Ли Якокке**. А еще раньше — другим топ-менеджерам той же компании, запустившим еще в 1950-е годы маркетинговое исследование по проекту «летающих автомобилей». Как ни странно, вердикт маркетологов был положительным: «летающие машины» были признаны экономически выгодными и обладающими хорошим рыночным потенциалом. Основной проблемой стала американская федеральная комиссия по авиации: тогдашние «ручные» формы контроля полетов не позволяли обеспечить безопасное движение аэромобилей. Сегодня компьютеры и радиомаяки могли бы легко решить эту проблему.

Проект Ли Якокки Аегосаг пришлось отбросить из-за наступившего в 1970-х нефтяного кризиса. Сегодня свои варианты «частного воздушного транспорта» разрабатывают не менее 10 компаний. Moller Industries занимается проектом M400 Volantor, который, в отличие от не способного подняться более чем на 3 м M200 Volantor, призван стать полноценной летающей машиной. Он должен вертикально взлетать и помещаться в обычном гараже, а круизная скорость будет достигать примерно 500 км/час. Начальная цена машины составит около \$1 млн, но по мере роста объемов производства создатели надеются приблизить ее к стоимости автомобиля. Дата выпуска Volantor, заявленная Моллером, — 2009 год. Американская компания Terrafugia тоже планирует выпустить свой вариант летающей машины в 2009 году. Цена — \$150 тыс. В автомобильном режиме можно будет добраться до аэропорта, а затем использовать агрегат как воздушное судно. Машины Terrafugia будут снабжены автопилотом, который сможет доставить владельца из одного аэропорта в другой почти с такой же легкостью, как заколдованный Ford Anglia Артура Уизли.

От частного к общему

Если воздушный транспорт может стать частным, то в наземных транспортных средствах из-за перегрузки инфраструктуры все будет наоборот. «Если вы едете один, вы едете вместе с Гитлером» — такие пропагандистские плакаты можно было увидеть в Америке во время Второй мировой войны. Страна экономила горючее и призывала объединяться в поездках. Сегодняшний вариант: «Если вы едете один, вы едете с Бен-Ладеном». В США выгодно брать пассажиров. Если в машине находится более трех человек, такой автомобиль получает название *carpool* и приобретает преимущество во время движения, в частности может использовать специальные полосы на автомагистралях. Изначально *carpool* — это просто неформальная группа друзей, которые решили разделить расходы на автомобильную поездку. Уже с 1970-х годов появились организованные системы совместных путешествий. Интернет и обмен SMS позволяет быстро найти себе компанию. На американском сайте Carpoolconnect.com желающих разделить расходы можно увидеть прямо на карте. Кстати, для российских пользователей сайт сразу открывается со схемой Москвы. Можно представить себе дальнейшее развитие этого тренда, которое постепенно приведет к тому, что в будущем большая часть машин будет в той или иной степени «обобществлена».

Велосипед — еще один вид общественного транспорта будущего. В июле этого года в Париже на улицы были «выброшены» 10 тыс. велосипедов. Взять велосипед напрокат можно в одном из 750 разбросанных по городу автоматов самообслуживания, расплатившись банковской картой. Один день пользования стоит всего 1 евро. Вернуть велосипед можно, припарковав его возле любого автомата. Сегодня уже 36% городских пассажирских перевозок в Нидерландах, где система City Bike тоже распространена, совершается на велосипедах.

Летающий автодилер

«В авиaperевозках сейчас происходит настоящая революция, как в 1990-е годы на рынке сотовой связи. Авиaperелеты превращаются в ритейл, и вместо сложных „индивидуализированных“ услуг потребитель получает „коробочный продукт“, понятный и доступный по цене и использованию», — говорит заместитель директора российской авиакомпании Sky-Express **Елена Пономарева**.

Слетать в Сочи на самолете SkyExpress сегодня можно примерно за 2,5 тыс. руб. Частые рейсы — часть стратегии компании по ритейлизации авиаперевозок, предполагающей их постоянную доступность. 85% билетов на рейсы можно забронировать через сайт. Другой low cost-авиаперевозчик, стартующий в сентябре этого года, компания «Регион-авиа», планирует установить цены на билеты из расчета 3600 руб. за 500 км. «В течение полугода при наполнении рейсов цену можно будет снизить в два раза и практически уравнивать с ценой железнодорожного билета», — уверен заместитель генерального директора «Регион-авиа» Вячеслав Корягин.

«Мы — софтверная компания, которая только по случаю зарабатывает деньги, перевозя людей на самолетах», — говорит Эдвард Якобаччи, основатель компании летающих такси DayJet. Уверенность в успехе своего бизнеса Якобаччи придает две вещи: парк новеньких Eclipse 500 и уникальная ИТ-система. Eclipse 500, способный перевозить до шести человек, — самый экономичный самолет в мире. Стоит он \$1,5 млн. «Появление Eclipse способно разрушить „хабовую“ структуру авиационной индустрии, которую мы все знаем и ненавидим», — утверждает автор книги «Дилемма инноватора» Клейтон Кристенсен. Вместо того чтобы концентрировать огромное количество пассажиров в крупных пересадочных аэропортах-хабах, авиа taxi, подобные DayJet, смогут перемещаться между локальными центрами напрямую. «Мои основные конкуренты — не авиакомпания, а автодилеры», — говорит Якобаччи. Его компания планирует подмять под себя сегмент междугородних перевозок, которые сегодня американцы совершают на автомобилях.

Moller Industries занимается проектом M400 Volantor, который должен стать полноценной летающей машиной. Начальная цена составит около \$1 млн, но затем создатели надеются приблизить ее к стоимости автомобиля

В России столь ненавистная Клейтону Кристенсену «хабовая» система авиаперевозок так и не сформировалась: у нас не созданы настоящие пересадочные аэропорты. Возможно, благодаря дешевым перевозчикам у России появляется шанс перейти к прямым массовым перевозкам между региональными центрами, минуя «хабовый» этап.

В будущем «второе рождение» могут пережить не только самолеты, но и дирижабли. «Дирижабли — круизные суда XXI века. Цена пассажирских перевозок на дирижабле уже сегодня могла бы быть где-то посередине между стоимостью авиационного

Издательский дом «Коммерсантъ» и Издательство «Питер» представляют совместный проект. Это уникальные книги, написанные лучшими журналистами на основе опыта российских компаний, а также известные западные бестселлеры

(Книга) о том, как люди побеждают обстоятельства

заказывайте книгу:

Санкт-Петербург — «С-Пб Дом книги», «Буквоед»
Москва — «Библио-Глобус», «Москва» и в других
крупнейших магазинах страны, на сайтах —
www.piter.com, www.ozon.ru и www.labirint-shop.ru


реклама

Коммерсантъ

ПИТЕР®

exdev

TPS



Крытые галереи между зданиями



Летающие автобусы,
связывающие
соседние города

и железнодорожного билета», — говорит **Геннадий Верба**, президент российской компании «Авгур», производящей дирижабли.

Новое городское пространство

«Вместо того чтобы вытеснять аэропорты на границы городов, нам следует поместить их в самый центр будущего поселения», — говорит американский архитектор **Джон Касарда**. Для «авиациентричной» транспортной инфраструктуры потребуется новый тип города. Город будущего, по мысли Касарды, будет чем-то напоминать старые города-порты, где вся жизнь крутилась вокруг гавани. Поскольку в современной экономике 40% товарной стоимости проходит через авиаперевозки, аэропорт может обеспечить если не все, то наиболее высокотехнологичные и дорогостоящие потребности населения города. Примеры уже формирующихся крупных «аэротрополисов» — это Dubai World Center в Объединенных Арабских Эмиратах и Суварнабхуми в Таиланде. О приверженности к этой идее объявила в апреле этого года и компания «Ист Лайн», имея в виду развитие аэропорта Домодедово.

Но одним из самых футуристических транспортных средств будущего могут стать... ноги. Уже сегодня в «аэротрополисах» используются разноскоростные пешеходные дорожки, на которых пешеход может менять скорость движения, переходя с одной «ленты» на другую. Сеть таких самодвижущихся тротуаров может пройти через все пространство города будущего. А если сложить скорость пешехода и «тротуара», то получится результат, вполне сравнимый, скажем, с 18 км/ч — средней

скоростью движения автомобилей в центре Москвы.

В американском Миннеаполисе сегодня через все здания в центральной части города протянуты крытые пешеходные переходы, а на пути следования людей расположены магазины. Многоуровневое публичное пространство позволит по-новому разделить город между пешеходами и автомобилями. Так, зоны пешеходного движения вынесены на «второй ярус» в современном Гонконге. Они связаны с другими уровнями системой эскалаторов и лифтов. Даже погода перестанет играть роль, когда пройти из одного конца городского центра в другой можно будет, не покидая крытых торговых и деловых центров.

Самое радикальное решение транспортной проблемы — это когда не надо никуда ехать. Возможно, одним из элементов транспортной инфраструктуры будущего станут небольшие города-спутники, оборудованные всем необходимым. Появление таких мест может стать главным ответом на «транспортную пересыщенность» в мире, где все расстояния станут вдруг слишком маленькими. **СФ**

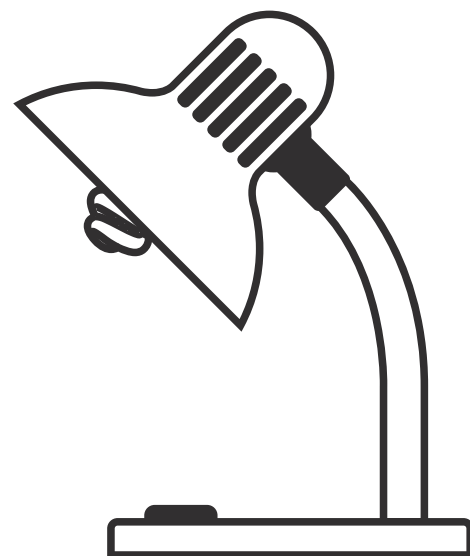
ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО ЭНЕРГОСБЕРЕЖЕНИЮ

Экономь
энергию

ЧАЩЕ ИСПОЛЬЗУЙТЕ НАСТОЛЬНЫЕ ЛАМПЫ

Использование настольных ламп позволяет значительно сократить расход электроэнергии. При этом Вам не придется ограничивать себя в яркости света, а Вашим глазам страдать.

На первый взгляд нелогично — света столько же, а где же экономия? Секрет кроется в элементарных физических законах. Ведь настольный светильник гораздо ближе к объекту освещения, чем потолочная люстра. А если лампа рядом, то и лампочку можно вкрутить не мощную, экономичную.



реклама

спонсор информационной программы*



ООО "Национальная Дистрибуторская Компания "ТОПСЕРВИС"

WWW.KOSMOS.RU

*указанной компанией оплачено размещение данного информационного материала

Дополнительная информация на сайте: **www.sbersvet.ru**

Пока мир ищет новые виды топлива, японские конструкторы создают транспорт на пальчиковых батарейках.

текст: Анастасия Джмухадзе



Ищелочные батарейки типа АА, так называемые пальчиковые, — привычный источник энергии для карманной электронной техники. Трудно представить, что всего лишь две подобные батарейки способны привести в движение автомобиль с водителем.

Впервые компания Matsushita Electric Industrial (известная по марке Panasonic) продемонстрировала свое изобретение в 2004 году. Тогда небольшой автомобиль весом всего 18,5 кг, управляемый человеком, проехал 1,2 км со скоростью 3,3 км/ч. Новое поколение элементов питания Oxuride демонстрирует мощность, в несколько раз превышающую показатели предшественников. Хотя на самом деле разработаны они для самых что ни на есть бытовых нужд и стоят в японских магазинах всего \$3,4 за штуку.

«Это был первый в мире официальный пилотируемый полет за счет энергии обычных сухих батареек», — констатировал в июле 2006 года представитель Matsushita Electric **Кадзухико Дзуси**, после того как конструкция общим весом 106 кг (половину весил самолет, еще столько же — пилот) опустилась на полосу. По словам **Томохиро Камия**, сидевшего за штурвалом, особенно сложно было взлетать на таком неустойчивом устройстве. Понадобилось 160 батареек, чтобы поднять на высоту 5,2 м самолет, который продержался в воздухе 59 секунд, преодолев расстояние 391 м.

Буквально несколько дней назад компания устроила испытание автомобиля, созданного при ее поддержке группой студентов университета Осаки. За рулем ультралегкой машины из углеволокна весом всего 38 кг был один из создателей — **Такаси Судо**. Он поставил мировой рекорд, занесенный в Книгу рекордов Гиннеса: разогнал свое творение до 122 км/ч на трассе протяженностью 1 км. В пути машина израсходовала 192 батареек. □

Полет нормальный

Полеты на воздушном змее — опасный и травматичный вид спорта. Даже по сравнению с парашютом он требует гораздо больших навыков и ловкости.

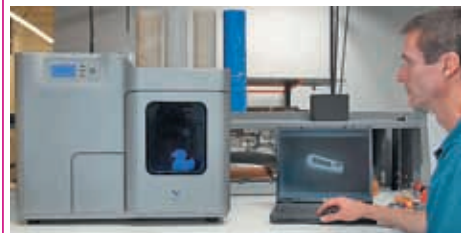
Осторожные австрийцы решили подстраховаться и в буквальном смысле привязали конструкцию к земле. Теперь испытать ощущение свободного парения можно без всякого риска. Новый аттракцион называется Fisser Flieger: крылья трехметровой «птицы» закреплены на специальном устройстве, которое скользит по металлическому тросу от вершины долины. Полетать на таком аппарате сможет даже ребенок. Острых ощущений предостаточно: скорость — до 80 км/ч, высота — почти 50 м. Стоимость порции воздушного адреналина — 6 евро для взрослого и 4,5 евро для ребенка. □



Объемная печать

Два года назад был выпущен один из первых промышленных трехмерных принтеров. Тогда казалось, что «домашние» модели появятся нескоро.

Эксперты считали, что на массовый рынок эти устройства выйдут в 2015 году. Однако компания Desktop Factory уже сейчас выпустила модель, которая стоит «всего» \$5 тыс, и уверяет, что через год цена снизится до \$1 тыс. Новинка в несколько раз меньше предшественников (но примерно вдвое больше обычного принтера) и печатает нейлоновой пудрой — той, что используется в косметике. Поскольку зона обработки трехмерных цифровых объектов невелика, размеры формы пока тоже не могут быть слишком большими: принтер создает фигуры чуть меньше формата А4. □



Новое — это хорошо отреставрированное старое. Так считают владельцы компаний, дающих старым сломанным вещам вторую жизнь. текст: Анастасия Джмухадзе

Второе дыхание

То, что мы делаем, — это война с усредненностью, битва за творческую свободу»



Капитализация старого велосипеда при умелом подходе может возрасти на десятки тысяч процентов

«В современном мире, которым управляет потребитель, вещи приходят в негодность гораздо чаще, чем их можно отремонтировать. Велосипед — редкое исключение: его легко переделать заново», — считают в британской компании Specialbikes, которая делает на базе старинных рам кастомизированные современные модели.

Назвать то, что продают в Specialbikes, винтажем было бы неправильно. Здесь не пытаются сохранить аутентичный вид старых велосипедов. Когда в мастерскую попадает очередной «олдтаймер», его разбирают до последнего винтика, оставляя только раму, вилку и руль. Очищенные от старой краски и ржавчины металлические детали обрабатывают, используя технологию порошкового напыления, а потом собирают из самых разных комплектующих, новых и доставшихся от других моделей, уникальный велосипед. Что получится в итоге, зависит исключительно от фантазии заказчика. Обойдется эта фантазия от \$500 до \$2 тыс. Клиенты британской компании есть и на континенте: велосипеды отправляют самолетом в Португалию, Германию, Италию и другие страны Европы. При этом спрос на Specialbikes часто превышает возможности небольшой компании: чтобы получить желаемый велосипед, придется встать в очередь.

«Хорошо, что мало кто отправляет старье сразу на помойку, — говорит 33-летний Том Рили, один из основателей компании. — Чаще всего велосипеды пылятся в гаражах и на чердаках. Мы создали целый отряд волонтеров, которые помогают нам собирать рамы. Удастся отыскать довольно много машин, которые иногда полвека стояли без дела».

«Мы хотели создать серию коллекций для тех, кто предпочитает вневременной дизайн, но при этом хочет иметь свой собственный стиль», — объясняют Райан Бонилла и Филип Фенг, основатели американской компании Bellum Classics, где часы, выпущенные в 1940–1980 годах, превращаются в произведение современного искусства. Название компании происходит от латинского слова «война». «То, что мы делаем, — это наша война с усредненностью, битва за творческую свободу», — считают мастера. Классический корпус и циферблат после их вмешательства меняются до неузнаваемости: строгий Rolex может трансформироваться в женственные часы с гравировкой цветочными мотивами, а военный хронограф — в изящное украшение для девушки. Модернизированные часы обретают совершенно новые современные механизмы, которые будут служить долгие годы. Стоимость изделий Bellum варьируется от \$800 до \$10 тыс. Покупают их не только коллекционеры, но и просто любители эксклюзива и роскоши. Сейчас товары Bellum выставляются в Aaron Faber Gallery, одном из знаменитых и самых дорогих салонов на 5-й авеню в Нью-Йорке. Спрос на продукцию компании постоянно растет, поэтому партнеры собираются в ближайшее время расширить ассортимент и заняться модификацией других уникальных и редких товаров класса люкс. В основном это будет касаться именно дизайна и внешнего вида вещей, хотя в Bellum планируют возрождать к жизни даже мотоциклы и автомобили. □

с37

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Изобретение времени» для того, чтобы общаться с собственными детьми, — самое великое открытие, которого всем родителям так не хватает”

ОТЦЫ И ДЕТИ

«У отцов всегда есть чувство вины, что они мало внимания уделяют детям, — говорит основатель компании „Домострой” Дмитрий Молчанов. — С этим чувством надо что-то делать. Как этот вопрос решается сейчас? Защиту от чувства вины можно купить. Это как индульгенция. Поместить жену и детей в среду, где им будет хорошо. Ты зарабатываешь — они занимаются. Это циничная концепция».

У Молчанова есть и нециничная. Для ее реализации он строит города. Например, застраивает районы «Проекта 101» — системы подмосковных городов-спутников, которые расположатся по Калужскому шоссе. «Когда работа отнимает много времени, минуты имеют значение», — говорит Молчанов. У Дмитрия в его тридцать с небольшим лет четверо детей, и он точно знает, как это бывает. «Место, где отец сможет заниматься с детьми, должно быть минутах в пятнадцати, не дальше. Вышел из дома — вот игровая площадка, спортивный комплекс или просто лужайка, где вы можете поиграть. И если у тебя есть полчаса, это уже здорово».

Леонид Фейгин не занимается девелоперским бизнесом. Он дизайнер, соучредитель авторитетной студии «Директ дизайн». А еще Леонид Фейгин ведет детские спортивные секции. Он считает, что глупо, когда сначала отец привозит детей на занятие, а сам два часа сидит в «Шоколаднице», затем мама идет на фитнес, а с малышом сидит няня. Почему нельзя это совместить? Дети, кстати, отличные утяжелители, есть масса упражнений, будет не хуже чем с гантелями или штангой. А главное, гораздо веселее.

Идею семейных досуговых комплексов развивает и предприниматель Николай Косилов (см. материал на стр. 41), бизнес которого связан с производством стройматериалов. Он тоже считал, что ценность, которую создают детские центры, — возможность родителям отдохнуть от детей. Однако оказалось, что взрослые предпочитают не уйти, а остаться с детьми.

Полтора месяца назад я тоже стал отцом. Окунувшись в неизведанный мир отцовства и детства, я открыл целую вселенную неожиданных, но очень важных в этой сфере идей и концепций. Теперь я постоянный клиент детских магазинов, медицинских учреждений, наш дом ломится от причудливой бытовой техники, полки — от неведомых доселе пищевых продуктов. Не покидает ощущение, что я провалился в какое-то Зазеркалье, разве что люди здесь говорят на понятном мне языке. Такая полифония, безусловно, провоцирует. И мы уже даже углубились с Олегом Макаровым, директором по брэндингу ТД «Виктория», в разработку специального прогулочного термометра, чтобы постоянно не трогать малышу нос, как советуют профессионалы. Но особенно мне хочется поддержать героев этой колонки в одном — в стремлении изобрести для родителей возможность подольше быть с детьми. Пожалуй, такое «изобретение времени» — самое великое открытие, которого всем родителям так не хватает. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru



Интернет приобретает все черты виртуальной реальности: наша цифровая копия теперь может путешествовать с сайта на сайт.

текст: **Алексей Гостев**



Возможно, скоро при просмотре карт Google Earth наш взгляд уже не будет наткаться на безжизненные дороги и здания. На виртуальных копиях московских улиц мы сможем встретить друзей и знакомых. А если повезет — то и самих себя. При этом виртуальный двойник не будет привязан к определенному сайту. Как и мы, он сможет путешествовать по ним. Просмотр интернет-страниц превратится в путешествие по трехмерным лабиринтам по ту сторону экрана, чей мир становится все более точной копией реальности. Пока этот тип поведения выглядит фантазией в стиле Стивена Кинга. Тем не менее интернет-компании уже делают шаги в этом направлении. Так, корпорация Linden Lab, создатель мира Second Life, планирует открыть код своего ПО в течение года. «Другие компании смогут открывать свои собственные сайты по типу Second Life и устанавливать связи между ними, так что различные приложения, например аватары, смогут переходить с одного сайта на другой», — говорит **Кори Ондрейка**, главный инженер Linden Lab. Компания Multiverse Network уже создала трехмерный браузер и систему аватаров, которые могут «мигрировать» между виртуальными мирами. Правда, «жить» они пока могут только в мирах, созданных при помощи инструментов Multiverse Network. Разработка единого стандарта трехмерного интернета наверняка займет много времени. Тем не менее с каждым днем аватаров становится все больше, и их освобождение от рабской зависимости от одного сайта или программного языка наверняка рано или поздно произойдет.

Что можно делать с «освобожденными» аватарами? Например, сходить в магазин. Такой опыт будет сильно отличаться от обычного просмотра веб-страниц. Предполагается, что аватар будет иметь многие характеристики нашей личности. Например, размер одежды. Перебегая с одного виртуального магазина в другой, он сможет «потусоваться» в реальной обстановке шопинг-молла, так как видеокамеры будут превращать сайт в живущую в реальном времени копию «настоящего» магазина. При помощи аватара можно будет примерить одежду или пройти по комнатам будущей квартиры, не отходя от компьютера. «WWW будет по-прежнему служить для чтения. Но трехмерный интернет позволит перенести в Сеть те действия, которые раньше были возможны только в реальной жизни», — считает профессор Массачусетского технологического института **Томас Мэлоун**. □

лучшее из блогов

Сет Годин, гуру маркетинга

Если вы — пиар-компания, у вас может быть несколько отличных клиентов. Благодаря им вы завоевывае репутацию, на ваши письма отвечают, а пресс-релизы — читают. Это привлекает клиентов. Но клиенты, которые больше всего помогают вас, вам не нужны. Если вы продвигаете не продвигаемое, вы утрачиваете право на коммуникацию. Чем вы разборчивее, тем больше выигрываете. Это касается брокеров, торговцев, всех, кто занимается маркетингом «с чужого разрешения».

БЛОГ: Seth Godin's Blog
<http://sethgodin.typepad.com>

Грант Маккрэкен, маркетолог

Программа Microsoft Photosynth — новый шаг к формированию памяти вещей. С точки зрения социальных сетей самое интересное, что эта программа позволяет тэгам на фотографиях мигрировать. Если кто-то дал имена фигурам на соборе Нотр-Дам, эта информация доступна и на моих фотографиях тоже. Мои фотографии становятся «умнее», а связанная с ними память — богаче. Тэги иногда интереснее, чем сами образы, ведь вокруг них начинает формироваться коллективная память.

БЛОГ: This Blog Sits At
<http://www.cultureby.com/trilogy>

Том Питерс, гуру менеджмента

«Не знаю, что будет дальше, но ни одна историческая траектория не бывает линейной», — сказал мне Алвин Тоффлер, когда речь зашла о Китае. Ура Тоффлеру! Девиз на сегодня: жизнь нелинейна! Стратегические планы прекрасно работают, когда они нам не нужны, когда все идет по накатанной. Стоит случиться чему-то неожиданно — они становятся бесполезными и даже вредными. Запомните: ваша жизненная траектория на 90% зависит от вещей, которые невозможно запланировать!

БЛОГ: tompeters!
<http://www.tompeters.com>



Раньше компании платили за появление продукта в кадре. Сериал «Симпсоны» сам породил брэнды, придуманные мультипликаторами и производимые специально для 7-Eleven

Продакт-плейсмент наизнанку

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«**Л**юди просто с ума посходили, — говорит **Тони Нгуен**, франчайзи магазина Kwik-E-Mart / 7-Eleven в Далласе. — Мы уже продали тысячи „продуктов Симпсонов“, и их продолжают раскупать».

Жительница Нью-Йорка **Джил Дубофф** уже давно не бывала в 7-Eleven, однако оставила в ближайшем магазине с вывеской Kwik-E-Mart на Таймс-сквер около \$18 за Buzz Cola и несколько выпусков комиксов Radioactive Man. «Я так счастлива! — заявила она корреспонденту ABC News. — Я настоящий фанат „Симпсонов“. Фильм я бы посмотрела в любом случае, а вот за продуктами иначе в 7-Eleven не пошла бы».

В июле 2007 года, к выходу в прокат полнометражного фильма The Simpsons Movie, 12 магазинов сети 7-Eleven, одного из крупнейших мировых собственников и франчайзеров сети ритейла, сменили название на Kwik-E-Mart — супермаркет из мультфильма — и ввели новую линейку продуктов. С недавних пор на прилавках магазинов под новой вывеской появились брэнды, хорошо знакомые любителям сериала про Симпсонов. Теперь здесь можно купить розовые пончики, газировку Buzz Cola, хлопья Krusty-O's и коктейли Squishiee — все те товары, которые постоянно появлялись в сериале на протяжении 18 сезонов в 400 сериях.

Джозеф де Пинто, молодой и энергичный CEO и президент компании 7-Eleven, занимающий этот пост менее двух лет, решил изменить представление о продакт-плейсменте. Если раньше компании платили за появление продукта в кадре, то теперь анимационный сериал сам породил новые брэнды, придуманные мультипликаторами и производимые специально для 7-Eleven. «Это продакт-плейсмент наоборот», — считает де Пинто. Когда за несколько месяцев до старта программы **Лиза Лихт**, исполнительный директор по маркетинговому партнерству киностудии Twentieth Century Fox, говорила о решении «сотрудничать с компаниями, которые воплотят в жизнь программы, никогда раньше не существовавшие», никто и предположить не мог, о чем шла речь. Сейчас не только дюжина магазинов превратилась в супермаркет из сериала: в 6,4 тыс. филиалах сети теперь можно купить 25 продуктов, полностью повторяющих те, что многократно мелькали на экранах.

Джозеф де Пинто —

президент и CEO корпорации 7-Eleven включающей в себя 7,1 тыс. магазинов в Северной Америке и 31 тыс. по всему миру. Получил степень бакалавра в военной академии США в Вест-Пойнте, позже окончил курс MBA. Начал работать в компании 7-Eleven в 2002 году. Бывший президент одного из крупнейших мировых ритейлеров видеоигр GameStop всего лишь за три года работы на различных руководящих постах показал такую результативность, что в 2005 году был назначен президентом и CEO 7-Eleven.

По словам Тони Нгуена, в первые два дня акции в его магазине объем ежедневных продаж вырос с \$8 тыс. до \$17 тыс. и \$18 тыс. соответственно, причем около \$7 тыс. принесли именно «продукты Симпсонов». В штате Невада, как считает директор филиала **Кумар Ассандас**, трафик и продажи выросли по меньшей мере на 30%: «Я никогда такого не видел — они просто все сметают с полок». Самые популярные товары — это Krusty-O's, за ними следуют кола и комиксы. «Для фанатов „Симпсонов“ это шутка колоссального масштаба, — говорит **Дрю Нейссер**, CEO крупного маркетингового агентства Renegade Marketing Group. — Для них нововведение сделало 7-Eleven самым крутым местом, куда нужно отправляться за покупками. Что в этом по-настоящему здорово, так это смешение выдумки и реальности».

По словам Джозефа де Пинто, процесс создания «магазина Симпсонов» был сложным и трудоемким, хотя в итоге принес сети моментальную популярность и известность, сделав преобразование 7-Eleven одним из самых ярких информационных поводов месяца в Америке и в несколько раз увеличив объемы продаж. □

Детский период

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Заниматься этим бизнесом — одно удовольствие. Несмотря на сложности, с которыми сталкиваешься как первопроходец, постоянно получаешь что-то взамен», — рассказывает Николай Косилов, владелец детского клуба «Морской конек» в подмосковных Мытищах. — В первую очередь видишь реакцию маленьких клиентов, их эмоции, и, если в чем-то ошибся, это становится понятно сразу — проще скорректировать».

Основной бизнес Косилова совсем не детский — производство строительных материалов. С детскими клубами Николай столкнулся благодаря увлечению дайвингом: познакомился с **Александром Фартуковым**, уже создавшим несколько предприятий семейного досуга — «Остров» и «Лель». «Александр одним из первых начал работать в этом направлении», — поясняет Косилов. — Но его бизнес скорее семейные рестораны». Николай, отец двоих детей, стал разбираться в том, какие на этом рынке есть идеи. Отправился в США, где изучал организацию досуговых центров, так появилось представление о том, каким должен быть детский клуб. «Главное — чтобы дети не были предоставлены сами себе. С ними нужно заниматься, причем с каждым индивидуально, вовлекать их в интерактивное взаимодействие, в игровой форме обучать и обязательно давать им новые впечатления», — рассказывает основатель «Морского конька». Николай не стремился воспроизводить модель детского игрового клуба — ограничиваться установкой игровых автоматов и аттракционов. Ему хотелось, чтобы дети могли учиться и развиваться: от привычных кружков лепки и рисования до театральных постановок, хореографии, занятий с логопедом и психологом.

В 2005 году Косилов начал работу над проектом. Главное, по его словам, — правильно разработать концепцию. В открытие клуба было вложено \$200 тыс. — так на небольшом формате решили «обкатать» новый вид бизнеса. Клуб открылся в июне 2006-го, и посетители не заставили себя ждать. «Мы могли особенно не стараться насчет промоушна: дефицит подобных услуг такой, что к нам стали приезжать из соседних районов Москвы», — говорит Николай. В «Морском коньке» постарались объединить все, что может быть интересно детям 2–12 лет и их родителям: организацию дней

план действий

- создание детского досугового комплекса, работа которого построена вокруг обучающих и развивающих программ
- организация полного комплекса услуг для детей и родителей
- «масштабирование модели» — открытие клубов большего размера с учетом полученного опыта
- развитие сети в Москве и регионах на основе франчайзинга

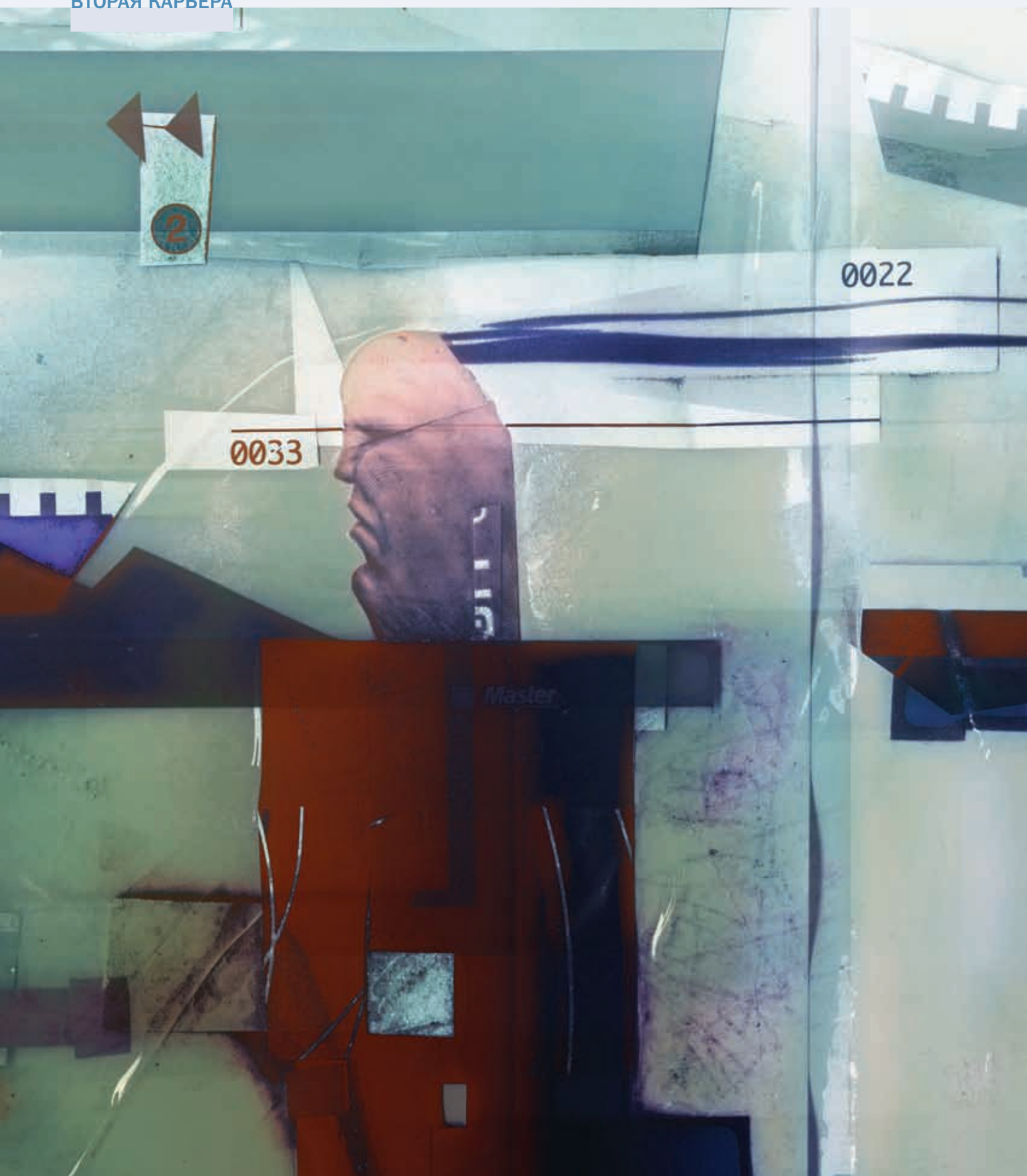
рождения, представления, развивающие занятия, дневной детский сад, группу продленного дня. «Идея в том, что мамы должны иметь возможность уйти по делам или просто отдохнуть, оставив ребенка у нас, но при этом зная, что он проведет время и полезно, и весело», — отмечает Косилов. В итоге стало ясно, что и взрослые с удовольствием остаются вместе с детьми. Какие-то программы приходилось заменять, подстраивать под возрастную категорию. «С детьми непросто: реакция может быть самая разная, и не всегда ее можно предугадать. Поэтому у нас до сих пор идет тестовый режим, чтобы выбрать не то, что нравится нам, а то, что нравится им», — рассказывает основатель «Морского конька».

Сегодня каждые выходные клуб посещает несколько сотен человек в день, проводится три-семь праздников, весной прошли более 20 выпускных, уже проходят благотворительные мероприятия. «Точка безубыточности для клуба — 500 тыс. руб. в месяц, сейчас он приносит около 1 млн руб. Как мы и рассчитывали, за два года работы затраты полностью окупятся», — утверждает Косилов. После перехода на постоянный режим работы всех программ и услуг Николай ожидает прибыль на уровне 50% в год. В планах — организация сети, в том числе по франшизе, выход в регионы и открытие клуба в Москве. На этот раз масштаб соответствует идее. □

Клуб должен быть похож не на детсад, а на досуговый центр



ALAMY/PHOTOS



лаборатория

ВТОРАЯ КАРЬЕРА

упущенная прибыль → с48
ресурсы → с51

Российские компании все чаще сталкиваются с незнакомой проблемой: их руководители уходят на покой. Во всем мире бывшие «акулы бизнеса» заранее ищут занятие для второй половины жизни. «Секрет фирмы» выяснил, в какие сферы уходят российские топ-менеджеры.

Кризис высшего уровня

текст:

дмитрий лисицин

иллюстрация:

александр житомирский

Из пика в пике

«ЕСЛИ БЫ ВЫ ВИДЕЛИ, какую капусту я сам посадил, то не стали бы приставать ко мне со своим предложением». По легенде, именно так отреагировал на просьбу вернуться во власть римский император **Диоклетиан**, в 60 лет добровольно променявший трон на крестьянскую мотыгу.

Две недели назад известный предприниматель **Михаил Гуцериев** совершил похожий поступок: он решил выйти из всех своих бизнес-проектов, включая «Русснефть», и заняться наукой. Хотя его решение было отчасти вынужденным, такому выбору позавидовали бы многие топ-менеджеры. С начала 1980-х годов на Западе заговорили о «кризисе среднего возраста руководителя». По достижении определенного возраста (обычно 40–45 лет) традиционные факторы мотивации топ-менеджеров — деньги и власть — для многих стали терять значение.

Бизнес-гуру **Питер Друкер** проанализировал корни этой демотивации в работе «Управление собственной жизнью» и пришел к выводу, что ее причина — скука. «К 45 годам карьера большинства менеджеров достигает пика, — пишет Друкер. — Занимаясь на протяжении 20 лет одним и тем же, они отлично справляются со своей работой, однако перестают получать новые знания, воспринимать свою деятельность как вызов и получать от нее удовлетворение».

Друкер полагает, что наилучшее лекарство от скуки — построить «карьеру второй половины жизни»: уйти из бизнеса и реализовать себя в другой сфере. Логика такого решения проста: если бизнес больше не удовлетворяет ваши потребности, значит, нужно найти новые потребности и новые способы их удовлетворения. Вторая карьера должна быть тесно связана с внутренним «я», поэтому ее стоит планировать заранее.

Многие российские руководители, начинавшие путь в бизнесе в начале или середине 1990-х годов, уже приближаются к критическому возрасту, когда впору задуматься о новой карьере. Однако далеко не все могут решиться на уход. Ведь такое решение ставит топ-менеджера в драматичес-

с43



Чем сильнее менеджер разочаровался в бизнесе, тем больше его вторая карьера будет отличаться от первой

кую ситуацию: расставаясь с креслом руководителя, человек неизбежно теряет все выгоды, которые оно дает, и нет гарантии, что вторая карьера принесет новые преимущества.

«Секрет фирмы» опросил более десяти бывших и действующих руководителей, которые уже строят или пока планируют карьеру второй половины жизни. Как оказалось, чем сильнее менеджер разочаровался в бизнесе, тем больше его вторая карьера будет отличаться от первой.

Поиски утраченного времени

«НЕРАЗРЕШИМЫЕ ПРОТИВОРЕЧИЯ между супругами» — такова, согласно статистике, самая популярная в США формулировка причины развода. Ее можно применить и к отношениям менеджеров и их компаний.

Разочарование в бизнесе как таковом — пожалуй, самая тяжелая форма кризиса руководителя. С точки зрения отчаявшегося

Воз вторых карьер

Западным бизнесменам, в отличие от российских, не приходится ломать голову над тем, стоит ли начинать вторую карьеру — это явление очень распространенное. Скорее им нужно задуматься над тем, какую карьеру выбрать из изобилия возможностей.

Пожалуй, хрестоматийный путь — уход в частную благотворительность. Ему последовали два до недавнего времени самых богатых человека мира — **Билл Гейтс и Уоррен Баффет**, решившие пожертвовать большей частью своих состояний. Причем Баффет передал \$30,7 млрд в Bill & Melinda Gates Foundation — благотворительный фонд Билла Гейтса. Однако есть и более экстремальные варианты. Например, один из основателей компании Apple и творец ее первых компьютеров **Стив Возняк** (сам себя он называет просто Воз) реализовал сразу несколько параллельных карьер. После автокатастрофы в 1981 году он покинул компанию и продолжил учебу в Университете Беркли. Однако в 1983 вернулся в Apple простым инженером. В 1987 году Возняк ушел из компании навсегда, чтобы заниматься благотворительностью в сфере образования и преподаванием. Сейчас Воз преподает информатику в средних классах школы и занимается поддержкой своего сайта woz.com.

топ-менеджера, бизнес забирает самое важное в его жизни — свободное время, — почти ничего не давая взамен. «Все мое время отнимало управление компаний, — вспоминает бывший владелец и генеральный директор ИК „Прспект“ **Михаил Винчель** (46 лет). — Выглянул в окно офиса — утро, выглянул второй раз — уже ночь». Винчелю, создавшему бизнес «Прспекта» с нуля, было неинтересно его поддержание: натура просила чего-то творческого. И мириться с тем, что нелюбимое дело отнимает все личное время, Винчель не захотел.

Кажется, что в таком случае единственно верное решение — развод с бизнесом и самореализация в какой-то более приятной сфере. Людей, выбравших подобный путь, принято называть дауншифтерами. В 2003 году их армию пополнил и Михаил Винчель, продав свою компанию инвестиционной группе «Русские фонды». Впрочем, сам он уже не помнит, когда это произошло. «Из бизнеса я вышел то ли три, то ли четыре года назад, — говорит бывший собственник ИК „Прспект“. — Сейчас для меня срок один год особого значения уже не имеет».

Избавившись от бизнеса, Михаил Винчель взамен получил свободное время для новой карьеры. В 2003 году он прошел обучение на курсах и попытался стать профессиональным фотографом. Даже сделал себе визитки с соответствующей надписью. Правда, гениального мастера из него не получилось. «Художник должен быть бедным, голодным и несчастным, чего не скажешь обо мне», — утверждает Михаил Винчель. А средним уровнем Винчель не довольствовался. По его словам, он мог бы зарабатывать фотографией несколько тысяч долларов в месяц, но это отнимало бы слишком много времени. Сейчас Винчель для души снимает пейзажи, рассматривая это как своеобразную компенсацию за годы офисной работы, когда он был лишен возможности созерцать природу.

Тем не менее опыт Винчеля говорит о перспективности дауншифтинга как карьеры второй половины жизни. Дело в том, что дауншифтера интересует лишь контроль над своим личным временем, а успех в новой сфере его беспокоит гораздо меньше. К тому же карьеру можно начать снова, было бы время. Например, в этом году Михаил Винчель решил поступать на психологический факультет МГУ. «Хочу разобраться в психологии личнос-



Управлять собственным кругом общения для Александра Зурабова оказалось важнее, чем управлять бизнесом

ти, — поясняет он. — О неврозах я знаю много, а вот позитивная психология личности для меня — белое пятно».

Бизнес по душам

«НЕВОЗМОЖНО УМЕРЕТЬ НАЧАЛЬНИКОМ, — утверждает бывший генеральный директор компании „Пиоглобал” **Мария Чураева**. — Ты лишь работаешь руководителем, а умираешь человеком».

У Марии накопился длинный список претензий к прежней работе. «Ценилось лишь умение договариваться, разрешать конфликты и находить выход из непростых ситуаций, — рассказывает Мария Чураева. — Мне так не хватало творческой составляющей, что я даже начала рисовать по вечерам». Разорвать порочный круг она решила лишь после того, как встретила своего будущего мужа **Сергея Орешкина**. Он заразил ее любовью к даосской философии. В 2004 году Чураева ушла из «Пиоглобала» в малый бизнес, основав вместе с Сергеем центр даосских практик «Восточный дом „Шен”».

Управляющий партнер адвокатской конторы «Раппопорт и партнеры» **Александр Раппопорт** тоже перевел жизнь в другое русло, правда, не так резко отличающееся от прошлого. Четыре года назад он сменил инвестиционный бизнес, которому отдал более десяти лет, на юриспруденцию. «Шесть поколений моей семьи были адвокатами, — объясняет Александр Раппопорт. — Для меня приход в юридический бизнес стал возвращением к корням». Однако, возможно, эта смена карьеры не станет для Раппопорта последней: помимо бизнеса он серьезно увлекается творчеством особого рода — кулинарией. «Я могу приготовить блюдо французской, тайской или узбекской кухни на 60 человек», — говорит Александр Раппопорт. Не исключено, что мы еще увидим его в роли ресторатора.

И Мария Чураева, и Александр Раппопорт относятся к типу топ-менеджеров, которые разочаровались не в бизнесе как таковом, а в своей роли в нем. Здесь суть внутреннего конфликта в том, что место руководителя, которое до определенного момента приносило желанные деньги, власть и славу, по мере удовлетворения этих потребностей превращается в золотую клетку. Менеджер начинает думать не о преимуществах,

«Все мое время отнимало управление компанией. Выглянул в окно офиса — утро, выглянул второй раз — уже ночь»

которые дает руководящая позиция, а об ограничениях, которые она накладывает.

Так, в свое время первый заместитель генерального директора «Аэрофлота» **Александр Зурабов** (51 год) обнаружил, что в его ежедневном графике почти нет встреч, которые были бы ему интересны. «Я стал за собой замечать, что использую деловой тон даже в общении с близкими, — рассказывает Александр. — Мол, говори быстрее, формулируй короче». Поэтому Зурабов задумал постепенно отойти от бизнеса, а претворение задумки в жизнь ускорил конфликт с генеральным директором «Аэрофлота» **Валерием Окуловым**.

Наилучшее решение для руководителей, недовольных своей бизнес-ролью, — поменять ее. Зурабов так и поступил. Уйдя из «Аэрофлота», он развил невероятную активность на ниве мелкого бизнеса. А недостаток общения с интересными людьми восполнил, взяв на себя роль бизнес-ангела. «Я даю деньги на развитие проектов, авторам которых банк непременно отказал бы», — говорит Зурабов. Критерий выбора — его личный интерес. Например, он решил создать в Санкт-Петербурге сертифицированный по всем международным стандартам банк стволовых клеток. Коммерческая составляющая основана на том, чтобы брать у клиента деньги за размещение и хранение стволовых клеток, которые потом будут использоваться при лечении донора.

Есть у Зурабова и несколько уже реализованных проектов. Это агентство по индивидуальному подбору подарков «Клуб друзей Буратино», а также бизнесы, связанные со здоровым питанием: пекарни «Еврохлеб» и компания Club Z (доставка высококачественных продуктов питания). «Риск, например, сломать ногу невелик. А вот ест человек каждый день. Нет ничего более опасного, чем употребление некачественных продуктов», — рассуждает Александр Зурабов. Особой любовью Зурабова пользуются продукты, над рецептами которых трудилось не одно поколение. В частности, он заметно оживляется при упоминании о француз-



Дмитрий Зимин рассматривает благотворительность как особого рода инвестиционный бизнес

Путеводное «я»

Если первую карьеру выбрать непросто, то со второй дело обстоит еще сложнее — молодому менеджеру не хочется совершить ошибку и пойти по ложному пути. Успех же приходит в том случае, если вторая карьера соответствует «идеальному „я“» человека, то есть его представлениям о том, кто он на самом деле. Чем больше идеальный образ расходится с реальными занятиями, тем сильнее раздражение, неудовлетворенность, чувство вины и подавленность. А если они, наоборот, близки, то жизнь и работа кажутся стоящими и приносят радость. Американский психолог Гарри Левинсон в своей статье «Новая карьера: мечта, которую можно воплотить в жизнь» (впервые опубликована в выпуске Harvard Business Review за май–июнь 1983 года) сформулировал несколько правил определения своего «идеального „я“» и выбора второй карьеры.

На первом этапе нужно **определить собственные потребности**. Чтобы справиться с этой задачей, менеджер должен обсудить с каким-нибудь собеседником следующий круг вопросов. Каковы жизненные ценности ваших отца и матери? Кто был и остается для вас образцом для подражания? Когда у вас была возможность сделать выбор, то каким он был? В каких ситуациях вы были исключительно довольны и ощущали душевный подъем? Что вы хотели бы увидеть написанным на своем могильном камне или в некрологе? Ответы на эти вопросы помогут менеджеру осознать основную задачу своей жизни.

Следующий шаг — **определить, какая вообще работа подходит вашему характеру**. Для этого надо опять-таки ответить на ряд вопросов. До какой степени вы можете управлять своей агрессией? Насколько в вас сильно чувство привязанности? Насколько в вас сильно чувство зависимости?

Наконец, необходимо **оценить возможные варианты новой карьеры**. Если то, чем вы занимаетесь сейчас, близко к вашему «идеальному „я“», имеет смысл выбрать вторую карьеру, которая расширяет прежнюю сферу деятельности. Если же по результатам диагностики окажется, что в прошлом у вас осталось много нереализованных интересов, стоит попробовать себя в совершенно новой области.

ских фермерских сырах. «Это продукт с более чем двухтысячелетней историей, ему служат как божеству, растят его как ребенка», — говорит Зурабов. Финансируемые им бизнесы, по словам самого предпринимателя, растут не слишком быстро, но он и не заинтересован в сверхприбылях. В чем же тогда мотивация Зурабова? И почему и он, и Мария Чураева все равно остались бизнесменами, а не превратились в меценатов?

Видимо, Зурабов и подобные ему менеджеры так воспитаны бизнесом, что не признают никаких других способов оценки своей работы, кроме рыночной. «Бизнес — это своеобразный индикатор успешности в новой деятельности, — считает Мария Чураева. — Если люди готовы платить за наши услуги деньги, значит, мы делаем что-то действительно важное».

Бегство с потолка

ПРИЧИНА внутреннего конфликта у третьей группы топ-менеджеров — достижение пределов профессионального роста. Такие люди страдают не от недостатка свободы, а от избытка профессионализма, который просто негде применить. Один из возможных способов разрешения этого конфликта — использовать свои управленческие навыки в другой сфере.

Например, стать чиновником. Так, в марте этого года генеральный директор компании «Нижфарм» **Андрей Младенцев** (39 лет), возглавлявший бизнес девять лет и имевший репутацию одного из лучших управленцев фармацевтического рынка, стал заместителем руководителя Росздравнадзора. Второй путь — передача своего опыта другим. К примеру, через консалтинг или преподавание. Первые преподаватели, прошедшие аттестацию реальным бизнесом, в России уже появились. Пожалуй, самый известный из них — **Станислав Шекшня** (43 года), в свое время занимавший руководящие посты в Otis, «Вымпелком» и «Альфа-групп». Сегодня он преподаватель INSEAD и партнер Ward Howell International.

Переход из бизнеса на госслужбу или в консалтинг — весьма рискованный вариант второй карьеры. Ведь политика, консультанта или преподавателя оценивают внешние наблюдатели. Чтобы избежать провала, логично начинать вторую карьеру, не бросая первую. По крайней мере, будет время передумать.

Например, глава компании «Тройка Диалог» **Рубен Варданян** (39 лет) фактически подготовил себе «запасной аэродром». «Я понимаю, что бизнес — это не навсегда, рано или поздно придется уходить», — поясняет Варданян. Сейчас он выбирает между несколькими вариантами будущей карьеры. Два из них бизнесмен уже отверг: он не видит себя ни в роли чиновника, ни в роли преподавателя. «Мои отец и дед были преподавателями, но я к этому не готов», — говорит Рубен Варданян. Как признается сам предприниматель, ему интересна роль учредителя общественных институтов. И первым серьезным проектом в этой сфере стала бизнес-школа «Сколково». Варданян уговорил многих известных бизнесменов стать соучредителями и даже вложил в нее \$5 млн из собственных средств.

Впрочем, преподавание Варданян совсем не отвергает: он готов читать курс совместно с кем-нибудь из штатных профессоров. А следующей сферой применения его организаторских талантов, возможно, станет медицина. «У нас много хороших врачей, но не хватает эффективных общественных институтов в области здравоохранения», — полагает Варданян.

Диванные инвестиции

«МОЕ МЕСТО — на диване». Такой фразой заканчивает свою еще не опубликованную автобиографию основатель компании «Вымпелком» **Дмитрий Зимин** (74 года). В 2001 году он отошел от управления бизнесом и продал «Альфа-групп» принадлежавший ему пакет акций.

Главной причиной ухода стал возраст — тогда Зимину исполнилось 68 лет. «Когда дети вырастают, родителям, как бы они их ни любили, не стоит заниматься опекой», — объясняет Дмитрий Зимин. — Когда «Вымпелком» из маленькой компании превратился в большую, стал «взрослым», опека основателя стала излишней». Еще одним стимулом, подтолкнувшим основателя к уходу, стал так называемый частотный конфликт, который изрядно потрепал Зимину нервы. В результате Дмитрий Зимин дал своим родным и близким торжественный обет больше никогда не браться за бизнес и не занимать руководящих постов. Однако и на диван тоже не отправился.

Зимин основал благотворительный фонд «Династия», направленный на поддержку фундаментальной науки. Сейчас он не очень любит рассуждать о том, что мотивирует его в меценатстве. И считает, что это естественный путь для бизнесменов его возраста. «Удивляться моему уходу в благотворительность не стоит», — настаивает Дмитрий Зимин. — Ведь мы не удивляемся тому, что пенсионеры не принимают участие в массовой драке, а 25-летние бизнесмены не занимаются благотворительностью».

Должность руководителя, которая до определенного момента приносит деньги, власть и славу, по мере насыщения этих потребностей превращается в золотую клетку

Но, возможно, у Зимина были и другие причины. У менеджера преклонного возраста возникает внутренний конфликт: он хотел бы продолжить работу, но уже не чувствует в себе сил и дальше быть успешным в бизнесе. Из этой ситуации есть, пожалуй, только один выход — попытаться найти аналог предпринимательской деятельности, который не связан с большими рисками. Дмитрий Зимин пошел как раз по этому пути. По сути, благотворительность является своеобразным продолжением предпринимательства. «Благотворительность — это те же инвестиции, только дивиденды получаешь не деньгами», — утверждает предприниматель **Андрей Коркунов**. — Представляю, какое удовольствие получит Зимин, если кто-то из его стипендиатов станет, например, нобелевским лауреатом». «Мы не просто тратим деньги, а инвестируем в развитие российского общества», — соглашается Дмитрий Зимин. — При этом мы надеемся, что эти инвестиции помогут не только сохранить, но и увеличить, усилить интеллектуальную прослойку общества, повысить ее влияние на жизнь страны».

Уход российских топ-менеджеров из бизнеса ради второй карьеры неизбежен. Возможно, их компании от этого пострадают, но экономика в целом только выиграет. По крайней мере, страна получит то, чего ей так не хватает: частную благотворительность, бизнес-школы мирового уровня и профессиональных чиновников. **СФ**

classified

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

Повысим эффективность вашего отдела продаж от 18 руб. в день
www.mastersales.ru тел. (495)543-87-16

покупаем

Банк 4119476

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (499) 943-9125, 943-9108

продаем

Банк 4119476

РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ ТЕРЯЮТ МИЛЛИАРДЫ ДОЛЛАРОВ ЭКСПОРТНОЙ ВЫРУЧКИ ЕЖЕГОДНО — ПРИМЕРНО СТОЛЬКО ЖЕ, СКОЛЬКО ЗАРАБАТЫВАЮТ. ПРИЧИНА ДАВНО ИЗВЕСТНА: НЕНАВЯЗЧИВЫЙ СЕРВИС. текст: **Юлиана Петрова**

Извините за сервис



Отечественные бульдозеры вдвое дешевле мировых брендов, но и ломаются вдвое чаще

Кладбище погибших кораблей

ЭКСПОРТ ИЗ РОССИИ продукции с высокой добавленной стоимостью растет: по данным Федеральной таможенной службы и Росстата, в 2006 году отечественные производители поставили за рубеж машин и оборудования на \$17,5 млрд — почти на 30% больше, чем в 2005 году. Правда, основная доля экспорта приходится на СНГ и развивающиеся страны Ближнего Востока, Африки и Латинской Америки.

Причина, по которой машины российского производства не нашли пока дороги на рынки Европы и США, даже не в том,

что трактор Caterpillar ломается реже, нежели трактор Чебоксарского тракторного завода. На любое качество находится свой покупатель, говорит **Юрий Корольков**, генеральный директор Российского центра внешней торговли. Тем более что отечественные тракторы, комбайны, автопогрузчики, грузовики и бульдозеры стоят вдвое дешевле, чем машины мировых лидеров.

Нашим предприятиям не удалось занять значимых позиций на развитых рынках в первую очередь из-за ненадежности снабжения запчастями и плохого сервиса. По этой причине крупные дилеры отказываются работать со станками и грузовиками made in Russia. «Еще несколько лет на-

зад бульдозеры, отработавшие год, топили в болотах: слишком хлопотно и некому было их чинить», — вспоминает начальник отдела анализа зарубежного рынка внешнеторговой фирмы Челябинского тракторного завода **Алексей Сергеев**.

А Юрий Корольков живописует кладбища российской техники в Анголе: бесконечные шеренги почти новых отечественных машин, в которых неисправна какая-нибудь мелкая деталь, пылились под открытым небом лишь оттого, что не было запчастей.

Потери от плохого сервиса огромны, говорит **Вадим Финогенов**, старший партнер консалтинговой компании «Пакк»: в лучшем случае экспортеры недосчитываются 2–15% ежегодной выручки от поставок запчастей и услуг, в худшем — теряют крупные контракты и даже целые рынки. По оценкам экспертов, наш экспорт был бы как минимум вдвое больше, если бы производители не пренебрегали обслуживанием.

Без боя сдали сервис — и рынок — наши поставщики станков и технологического оборудования. Они продают «полуфабрикаты», не требующие обслуживания, перекладывая таким образом сервис на плечи зарубежных потребителей. Яркий пример — ведущий отечественный производитель бумагоделательного оборудования «Петрозаводскмаш», имеющий завидную географию продаж: Финляндия, Канада, Турция, Бразилия. Но поставляет он туда не готовые станки, а узлы — сушильные валы, которые представляют собой трубы большого диаметра. Их охотно покупают иностранные целлюлозно-бумажные комбинаты и компании по производству аналогичного технологиче-

ского оборудования. Им-то фактически и достается потенциальная прибыль «Петрозаводска», которую он мог бы получать, поставляя готовые технологические линии и обслуживая их.

Но если спросить производителей, то у всех найдутся веские причины отказаться от развития сервиса. И главная из них такова: чтобы создать сервисный центр с полным набором контрольно-диагностического оборудования, нужны миллионные инвестиции, которые окупятся лишь при больших объемах продаж на местном рынке. Так, по самым грубым расчетам, чтобы окупить затраты на сервисный центр стоимостью в \$10 млн за пять лет при рентабельности продаж 10%, нужно ежегодно продавать на местном рынке продукции минимум на \$20 млн. Такими показателями может похвастаться редкий производитель.

По этой причине, например, отказались от идеи создания сервисных центров в Европе производитель датчиков и измерительных приборов «Метран» и поставщик автокранов «Ивановская марка». Да и на своем основном экспортном рынке в странах СНГ, они предпочитают действовать через сертифицированных дилеров и партнеров-франчайзи.

Экспортерам не по силам масштабные вложения в организацию сервисных центров, как и финансовые льготы для покупателей и партнеров, поясняет генеральный директор «Ростсельмаша» **Сергей Лебедев**. «На рынках Европы давно обосновались наши западные конкуренты, которые создали разветвленную дилерскую и сервисную сеть на собственные средства», — рассказывает Лебедев. — Они дают своим дилерам товар на реализацию, к тому же часто кредитуют крупных клиентов товаром. „Ростсельмаш“ же и в России, и в ближнем зарубежье продает технику на одних и тех же финансовых условиях: одинаковая цена, стопроцентная предоплата. Товарных кредитов дилерам „Ростсельмаш“ сейчас себе позволить не может».

В результате отечественные производители автоматически выбывают из борьбы за крупные корпоративные заказы, сокращается Юрий Корольков. Ведь условия большинства тендеров в Европе предусматривают обязательный сервис на местах.

Возникает порочный круг: чтобы нарастить объемы продаж, нужно наладить гарантийное и постгарантийное обслуживание. А если нет обслуживания — невозможно увеличить продажи. Как его разорвать?

Модели организации экспортного сервиса

1_Обслуживание через торгового партнера. Плюсы: дистрибутор (дилер) берет на себя затраты на растаможивание, закупку, хранение запчастей, техническое обслуживание и ремонт. Минусы: зависимость от одного торгового партнера, который может оказаться ненадежным и низкоквалифицированным. Использование этой схемы неоправданно в случае небольших по объему поставок оборудования высокой сложности из-за значительных затрат на обучение — проще присылать собственных инженеров.

2_Обслуживание через собственный сервисный центр. Плюсы: возможность участия в тендерах, максимальная рентабельность сервиса. Минусы: значительные стартовые затраты, оправданные только при гарантированно высоких объемах поставок.

3_Поставки запчастей и готовой техники через собственную сбытовую «дочку», обслуживание силами сторонней мультибрендовой сервисной организации. Плюсы: простота расширения сервисной сети и, как следствие, — гибкость в освоении новых рынков. Схема оптимальна для стандартной, не слишком сложной техники. Минусы: собственное финансирование товарных запасов, необходимо держать на месте своих специалистов для сертификации и растаможивания, схема особенно чувствительна к качеству логистики поставок, о котором должен заботиться сам производитель.

Памяти СССР

САМЫЙ УДОБНЫЙ СПОСОБ, требующий сравнительно небольших затрат, — искать стоворчивого партнера, который бы взял на себя и сертификацию товара, и продажи, и техобслуживание, да еще и покупал бы запчасти на свои деньги. Вопрос только в том, чем его соблазнить. Необходимое условие — бесперебойные поставки запчастей.

«Всегда следует помнить: не производитель оказывает дилерам милость, а дилеры соглашаются торговать той дрянью, что им предлагают. При этом взваливая на себя проблемы, вызванные низким качеством товара, отсутствием запчастей и плохой технической поддержкой, рискуя своим имуществом и репутацией. Поэтому дилер в любой момент вправе уйти и заняться другим бизнесом», — этот постулат книги «Сервис спецтехники» **Владислава Волгина** как нельзя лучше характеризует отношения между производителями и их дилерами.

В ближнем зарубежье с партнерами проблем нет, говорит Алексей Сергеев: «Там известна наша техника, дилеры покупают запчасти на свои деньги, мы частично компенсируем их затраты скидками, дилеры зарабатывают на обслуживании. И мы, и они довольны — тем более что продажи запчастей влекут и продажи новой техники».

В дальнем зарубежье наши экспортеры техники массового спроса тоже стараются эксплуатировать багаж известности, накопленной в советские времена. В Прибалтике и Восточной Европе осталось немало дилеров и дистрибуторов, специализирующихся на поставках техники из СНГ.

О том, насколько эффективен может оказаться «советский мотив», свидетельствует опыт Ирбитского мотоциклетного завода, который поставляет на экспорт почти 95% своих тяжелых мотоциклов «Урал» с колясками. «Уралы», скопированные с трофейных мотоциклов BMW времен второй мировой войны и из-за своего старомодного вида окрещенные «красноармейской машиной времени», охотно покупают в США и Европе. А ведь их цена в США превышает \$10 тыс. У завода за десятилетие образовалась разветвленная торгово-сервисная сеть с четырьмя специализированными дистрибуторами в США, Европе, Средней Азии и Африке, а также множеством дилеров. Хотя объемы продаж «Уралов» (800 штук в США и около 700 — в Европе в прошлом году), конечно, капля в море по сравнению с объемами сбыта мировых мотоциклетных брендов.

В любом случае географическая экспансия начинается с запчастей. О том, что запчасти — это не рутинная необходимость, а главное условие успешного бизнеса, свидетельствует неудачный опыт германской компании Case, некогда поставившей в Туркмению большую партию комбайнов и доверившей снабжение запчастями местной компании — «осколку» советской торгово-сервисной структуры. Свежеиспеченный туркменский партнер не слишком заботился о соблюдении сроков, к тому же распределял запчасти на основе личных связей, а в результате и сама туркменская компания, и немецкие комбайны Case были быстро скомпрометированы в глазах покупателей. Кончилось все тем, что незадачливо-



СЕРГЕЙ МИХЕЕВ

Каждая третья «Газель» идет на экспорт — в основном в страны СНГ, Африку и Латинскую Америку

го германского производителя вытеснила с туркменского рынка американская компания John Deere, организовавшая собственный региональный склад запчастей и несколько современных сервисных станций.

На новом рынке нужно иметь хорошую логистику, резюмирует Вадим Финогенов. Сроки поставки запчастей отечественными производителями слишком велики. Пока дилер делает заказ, пока завод произведет, — пройдут недели и даже месяцы. А фермер или лесозаготовитель ждать не станет. Значит, производителю нужно держать на собственном складе набор запчастей, а еще лучше — придвинуть распределительный склад поближе к границе. Идеал — полная номенклатура и поставки в течение нескольких суток — для наших экспортеров недостижим. Для этого нужна многоуровневая система центральных, региональных и локальных складов, как у зарубежных грандов типа International Harvester, Ford или John Deere. Наши же экспортеры могут похвастаться лишь тем, что держат на складах 2–3 тыс. самых ходовых наименований, притом полный прейскурант исчисляется десятками тысяч позиций.

А вот проблемы с ремонтами и техобслуживанием как таковым облегчает то обстоятельство, что тяжелая колесная и гусеничная техника — товар стандартный. Поэтому при наличии запчастей сервис становится делом нехитрым. Всегда, например, можно привлечь местную сервисную фирму. Ведь в любой стране мира сервисная компания, умеющая ремонтировать комбайны John Deere, легко сможет взять на обслуживание и ростсельмашевские «Доны».

Хотя и здесь случаются свои «страновые» курьезы. Когда ГАЗ выиграл тендер на поставку 5 тыс. маршрутных такси в ЮАР, по условиям тендера специалисты ГАЗа должны были консультировать местного сервисного партнера. Машины были

отгружены, запчасти завезены — и сразу же эта партия показала очень высокий процент поломок ходовой части. Приехав на место, инженеры ГАЗа выяснили: местная служба сервиса смонтировала на «Газелях» второй этаж, чтобы повесить их вместимость. На такую нагрузку, понятно, рессоры «Газелей» рассчитаны не были.

Своими руками

ЧЕМ СЛОЖНЕЕ ОБОРУДОВАНИЕ, тем больше доходов приносит изготовителю его сервис — это аксиома. Поэтому потери производителей стандартной техники — это все же мелочи по сравнению с упущенными возможностями компаний, работающих в секторах с максимальной добавленной стоимостью. Например, в энергетическом машиностроении. Одной торгово-сервисной компанией, выполняющей стандартные операции по замене узлов, здесь не обойтись: только диагностика причин неисправностей турбин и генераторов требует моделирования с учетом множества параметров. «Наш сервис начинается с конструкторского бюро», — говорит директор по сервису компании «Силовые машины» **Владимир Асеев**.

Но и доходы от сервиса здесь высоки, как нигде. Например, на поставке запчастей и обслуживании производитель газовых турбин может заработать столько же, сколько на продаже самих агрегатов. До сих пор «Силовые машины» ограничивались продажей запчастей, модернизацией и шеф-монтажом оборудования, зарабатывая на запчастях и сервисе скромные 9% выручки. Тем временем, говорят аналитики, из-под носа компании к таким конкурентам, как Siemens или General Electric, уплывали лакомые многомиллионные сервисные контракты, и не только за рубежом, но и на внутреннем рынке.

Последней каплей, переполнившей чашу терпения, стал контракт на обслужи-

вание Калининградской ТЭЦ, доставшийся Siemens. Именно тогда, полагают инсайдеры, в «Силовых машинах» всерьез задумались об организации сервисных центров и складов запчастей на местах — в Индии, Хорватии, других странах мира. Новые сервисные центры будут искать заказчиков, предлагать им различные варианты модернизации, курировать локальные сервисные склады. Машиностроительный концерн преследует амбициозную цель — довести долю услуг и запчастей в выручке до 30%, прежде всего за счет обслуживания газовых турбин. «Газовые турбины — высший пилотаж, это то оборудование, куда заказчик не хочет и не может лезть. Значит, можно заработать хорошие деньги на сервисе», — утверждает Асеев.

Но брать на себя весь сервис «Силовые машины» не собираются. Да это и невозможно — слишком велик объем работы. В запуске и обслуживании оборудования для электростанций обычно задействовано множество организаций — монтажных, эксплуатационных, ремонтных. Вопрос в том, кто из них станет держателем сервисного контракта по проекту. А значит, получит право выбирать как субподрядчиков по сервису, так и поставщиков запчастей. Ведь многие заводы в России и СНГ выпускают «чужие» запчасти: к машинам ВАЗа, ГАЗа и других производителей. В частности, запчасти к турбинам «Силовых машин» делают и на Украине, и в России. А заказчики охотно покупают второстепенные «неродные» запчасти, так как они дешевле. Статус альтернативщиков практически узаконен, они даже участвуют в тендерах. «Мосэнергоремонт», который занимается сервисным обслуживанием проектов на основе оборудования «Силовых машин» в России и за рубежом, приходит в проекты со своими запчастями. Теперь «Силовые машины» хотят сами выступать в роли главного держателя контракта. Как говорится, кто генподрядчик, того и запчасти.

Так или иначе, попытки экспортеров по-прежнему эксплуатировать «советский багаж» не приведут к долгосрочному успеху на мировом рынке. Пора менять идеологию — от поставки железа переходить к поставке услуг, как в свое время сделала GE. Иначе покупатели будут все так же топить в болотах бульдозеры стоимостью \$100 тыс. за штуку, а их производители — лишаться огромной потенциальной прибыли. **СФ**

ИНИЦИАТИВЫ ЗАКОНОДАТЕЛЕЙ И ДРУГИЕ РЫНОЧНЫЕ УГРОЗЫ ПОРОЙ ЗАСТАВЛЯЮТ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЕЙ ДИВЕРСИФИЦИРОВАТЬ ИЛИ ВО ВСЕ ПЕРЕПРОФИЛИРОВАТЬ БИЗНЕС. НОВЫЕ НИШИ ЧАСТО ПРИХОДИТСЯ ИЗОБРЕТАТЬ НА ХОДУ. текст: владимир устинов

Будни катаклизмов



Рыночные новации — всегда риск. Никакие маркетинговые изыскания не гарантируют возврата вложений в разработку нового бизнеса. Европейская статистика свидетельствует: 60% продуктов и услуг «живут» не более года. Однако к авантюрам склонны не только смельчаки и новички. Когда на грани выживания оказывается целая отрасль, то даже признанные лидеры отваживаются на рискованные эксперименты. Производственные мощности, лояльная аудитория, недвижимость — всем старым материальным и нематериальным активам ищется новое применение.

Как джин из банки

АЛКОГОЛЬНЫЙ РЫНОК не на шутку встревожился, когда в 2006 году Государственная дума одобрила введение единой повышенной ставки акциза на большинство видов спиртосодержащей продукции. Сильнее всего новшество затронуло компании, выпускающие слабоалкогольные коктейли. Если раньше они платили 83 руб. за 1 л спирта, то с января 2007-го сумма отчислений возросла до 162 руб. Популярны смеси на спиртовой основе с учетом нового акциза прибавляли в цене по 35–40% — продукт терял демократичность, а с ней и лояльную массовую аудиторию.

Эксперты предрекали коллапс рынка, объем которого в 2006 году превысил \$1 млрд. И весной мрачные прогнозы стали сбываться: распродав в январе остатки прошлогодней продукции, уже в марте компании столкнулись почти с 50-про-

Столкнувшись с падением спроса, производители слабоалкогольных коктейлей попытались заменить джин вином

с51



Интернет-бизнес можно легко превратить в сеть интернет-кафе

центным падением продаж. Стало ясно, что сохранить лояльность аудитории можно, только предложив ей продукт-заменитель.

Новые условия игры на рынке спровоцировали борьбу за его передел. Так, компания «Балтика» летом возродила линейку пивных коктейлей Party Mix. В 2001 году аналогичный эксперимент потерпел неудачу, сегодня же пивные коктейли, по мнению экспертов, могут составить конкуренцию подорожавшим джин-тоникам.

Ответом «агрессорам» со стороны производителей традиционных смесей стали винные коктейли (они не подпадают под действие новых положений об акцизах). Компания «Хэппилэнд», один из крупнейших мировых производителей слабоалкогольных напитков, в июне 2007 года запустила в производство линейку слабогазированных винных напитков Vinomania. Эта смесь виноградного вина с водой, адресованная той же аудитории, что и большинство слабоалкогольных коктейлей массового рынка, оказалась дешевле «традиционных» продуктов: ее средняя цена в рознице составляет около 26 руб. за банку объемом 0,33 л и 37 руб. за пол-литра.

Запуск нового продукта оказался делом хлопотным. Главной сложностью для компании стал поиск производственной базы для выпуска новинки. Специфика виноматериала, подходящего для напитка, такова, что перед разливом он должен несколько дней «отдохнуть» в специальных резервуарах. Его транспортировка недешева и вдобавок чревата снижением качества. Таким образом, идеальная производственная схема могла быть реализована на предприятии, совмещающем винзавод с линией разлива в алюминиевую тару. История новинки могла бы закончиться уже на стадии поиска этого идеала. Однако, по словам главного технолога «Хэппилэнда» **Галины Гусевой**, таким уникальным предприятием оказалось краснодарское ООО «Артисан», с которым и был заключен договор.

Директор «Артисана» **Игорь Сафошкин** отмечает, что Vinomania не самый удобный продукт: скорость разлива вина ниже, чем напитков на спирту или безалкогольных смесей, а сами производственные процессы сложнее. Однако он считает, что выпуск Vinomania не только успешная попытка поддержать рентабельность бизнеса «Хэппилэнда». Это и шанс для всей отрасли заявить о себе не только как о производителе недорогих напитков для страдающих похмельем. «В Европе культура потребления вина, разведенного питьевой водой или минералкой, очень распространена и восходит к Древней Греции, — напоминает Игорь Сафошкин. — Распространены в Европе и подобные готовые коктейли». В «Хэппилэнде» рассчитывают, что в ближайшее время продажи Vinomania достигнут уровня другого продукта компании, коктейля «Казанова», который занимает около 3% ее оборота.

Насколько успешным окажется шествие винных коктейлей, сказать сложно. В будущем году акциз для слабоалкогольных коктейлей будет снижен до 110 руб. за 1 л спирта. Этому способствовали усилия отраслевой лоббистской структуры с серьезным названием НАСА (Национальная ассоциация слабого алкоголя). Теперь лидеры рынка коктейлей, потерявшие в начале текущего года до 50% доходов, надеются восстановить прежние объемы продаж. Однако возрожденный рынок уже не будет таким, как раньше: к потребителям джин-тоника и его производных добавятся любители винных коктейлей и крюшонов. Изменится и мотив потребления: смесь из банки теперь мо-

жет быть не только средством «поправить здоровье», но и продуктом для гурмана.

Доигрались до 1000 мелочей

«КАКОЙ БЫ БИЗНЕС ЗАПУСТИТЬ?» — фантазируют обычно небогатые, но инициативные студенты. Предприниматели, контролируемые миллиардные финансовые потоки, порой тоже вынуждены ломать голову над этим вопросом.

В конце 2006-го о будущем бизнеса пришлось задуматься операторам игровой отрасли. Принятый 29 декабря 2006 года закон о государственном регулировании индустрии азартных игр обязал предпринимателей к июню 2009-го вывести бизнес в четыре игровые зоны-резервации. На остальной территории страны недвижимость, занятая игровыми домами, окажется «безработной». Предпринимателям пришлось срочно искать новые способы извлечения прибыли из этого ресурса.

Серьезные сокращения на рынке идут уже сегодня. Только Москве в течение 2007 года количество залов игровых автоматов уменьшилось более чем вдвое — примерно с 800 до 360, а число казино — с 49 до 22.

Первый этап сокращений удалил с рынка в основном мелких операторов и освободил помещения, мало приспособленные для сетевых проектов крупного бизнеса. Сохранившиеся заведения тоже обречены, а вот ценность их как объектов недвижимости велика. Только площадь зоны обслуживания сегодняшнего «легитимного» игрового зала составляет не менее 100 кв. м, а казино — 800 кв. м, и это без учета обязательных вспомогательных и технических помещений.

Точно определить стоимость этого «пирага» эксперты не берутся. Однако, по словам генерального директора компании «Мизэль — коммерческая недвижимость» **Андрея Бушина**, такая недвижимость может стоить очень дорого, поскольку игровые заведения расположены, как правило, в привлекательных местах. «Что касается „высокого“ сегмента — казино, то стоимость 1 кв. м в этих помещениях может достигать \$6–10 тыс.», — указывает Андрей Бушин. Получается, что только «полезная площадь» 22 московских казино стоит не меньше \$105 млн. Однако для большинства операторов этот ресурс оказался проблемным активом, которому надо срочно искать применение.

«Пока были возможности интенсивного роста, мы все что можно было вкладывали в новые точки», — рассказывает **Тарас Крива**, генеральный директор петербургской фирмы «Стэк шоу». Многопрофильная компания владеет 39 клубами в Санкт-Петербурге и сетью залов в шести городах региона.

В условиях растущего спроса на коммерческую недвижимость кажется, что из этого ресурса нетрудно извлечь выгоду. Но аренда может стать и обузой: она остается самой затратной частью бизнеса, достигая в городах-миллионниках 25–35% всей совокупности расходов.

Проанализировав очевидные пути перепрофилирования залов, в «Стэк шоу» поняли, что наиболее привлекательные варианты — банковский ритейл и фармацевтика — компании недоступны. Отдавать же площади на сторону бизнесмены не захотели, предпочитая вести оперативный бизнес. Основная часть экспериментов компании пришлось на общепит.

Перспективным проектом в компании сочли сеть рюмочных. Но два пробных за-

ведения в Санкт-Петербурге не оправдали ожиданий по рентабельности.

Гораздо проще, полагает Тарас Крива, перепрофилировать клубы в небольших городах, где компания намерена открывать пивные пабы и кофейни. «Здесь не будет лобовой конкуренции с крупными сетевыми операторами: они сейчас заняты городами-миллионниками», — уверен глава «Стэк шоу».

Репрессии в отношении игорного бизнеса, как видно, ускорят приход в регионы прогрессивных форм общепита — этим займется менеджмент бывших казино. Из обслуживающего персонала сохранят свои места 15–20% — те, кто захочет и сможет адаптироваться к новому профилю компании.

А вот крупнейший европейский игрок азартной индустрии Ritzio Entertainment, владеющий сетями «Вулкан», «Миллион», City Casino и «Метро-джекпот», решил перепрофилировать свои игровые клубы в розничную сеть. Управлять ей будет профессиональный ритейлер — компания «Дикси». Планируется создать на базе клубов магазины нового в России форма-

та V-Mart. В небольших, площадью около 100 кв. м, магазинах разместится около 1,5 тыс. наименований товара, а также мини-кафе и интернет-залы.

Аналитики считают, что сети игровых залов, расположенных в «проходных» местах, могут стать основой для самых неожиданных форматов нового бизнеса. «Владелец такой сети может перепрофилировать площади под магазины „шаговой доступности“ любой специализации», — уверена **Ирина Зеленкова**, заместитель генерального директора АКГ „Финэкспертиза“. — Это могут быть и продовольственные магазины, и салоны экономичной бытовой техники, а возможно, и грамотный „римейк“ советского проекта „Тысяча мелочей“.

Для операторов игорного бизнеса главное — закончить размышления и эксперименты до 2009 года, когда на большей части страны их прежний бизнес окажется вне закона.

Немодные технологии
КАРДИНАЛЬНЫЕ ИЗМЕНЕНИЯ рынка не всегда инициированы внешним воздей-

ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО ПОПУЛЯРИЗАЦИИ ИСТОРИКО-КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ РОССИИ МИНИСТЕРСТВА КУЛЬТУРЫ И МАССОВЫХ КОММУНИКАЦИЙ РФ

КУЛЬТУРА РОССИИ - НАШЕ ДОСТОЯНИЕ



ВЕНЕЦИАНОВ А.Г.

"Жница."

Государственный Русский музей

Один из основоположников бытового жанра в русской живописи. Бытовой жанр — это один из основных жанров, посвященных изображению частной и общественной жизни человека. Венецианов сознательно стремился к реалистической верности изображения, считая это главной задачей живописца. В своем имени Сафонково художник создал школу, в которую принимал крепостных и детей из бедных семей. С 1820-х тема труда и быта крестьян стала главной в его творчестве. Он придал крестьянской тематике значение самостоятельного жанра живописи. Картина "Жница", написанная в 1820 году, стала убедительным свидетельством этого.

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ*

ИФД - Капиталь
Финансовая группа

ЗАО "ИФДК"

РЕКЛАМА

Количество абонентов пейджинговой связи с 1994 по 1998 год выросло в 20 раз — до 300 тыс. человек. Аналитики предрекали рост до 5 млн пользователей в 2005-м. Но уже через год большинство операторов прекратили существование

ствием. Многомиллионные инвестиции и надежды на успех могут быть похоронены опережающим развитием технологий. Число абонентов российских компаний пейджинговой связи с 1994 по 1998 год выросло в 20 раз, достигнув 300 тыс. человек. Тогдашние аналитики предрекали дальнейший рост рынка — до 5 млн пользователей в 2005 году. Однако уже по итогам 1999 года пейджеры потеснил мобильный телефон: значительно снизив тарифы на услуги, сотовые операторы вплоть до 2000 года демонстрировали фантастический (60%) рост количества абонентов. Пейджинговая связь, заведомо проигрывающая мобильной в удобстве и разнообразии предоставляемых услуг, отставала от конкурирующей отрасли в развитии, а в начале нового тысячелетия началась стагнация. Компании-операторы, не успевшие перестроить бизнес, прекратили существование, — во многих российских городах-миллионниках эту услугу сегодня не предоставляет никто.

Один из крупнейших игроков отрасли «Вессолинк» в конце 1990-х почувствовал угрозу, исходящую от сотовых сетей, и стал искать узкие ниши, в которых пейджер мог реализовать свою функцию — доставлять мобильному пользователю актуальную информацию. Компания разрабатывала корпоративные продукты группового вызова, которые нашли применение в дилерских сетях, банках, войсковых частях и милиции. Другой проект — «Биржевой мастер», пользователи которого в реальном времени получают котировки с валютных и фондовых бирж. Впрочем, развитие интернет-технологий обесценило и эту услугу: в 2007 году «Биржевой мастер» был закрыт.

Экспериментальные проекты, однако, позволили компании остаться на плаву. А также инвестировать \$500 тыс. в закупку дополнительного оборудования, видеокамер и основать новый высокотехнологичный бизнес — информационное агентство «Смилинка». Основной его продукт — программа «Свободные дороги», предназначенная автомобилистам, кото-

рые в реальном времени по телефону или при помощи пейджера могут ознакомиться с ситуацией на дорогах или попросить оператора подсказать маршрут. Ежедневно к услугам «Смилинка» обращаются несколько тысяч москвичей. Компания намерена продвигать услугу на подмосковный и региональные рынки.

В трансформации «Астра пейдж», занимавшей первое место среди пейджинговых компаний Москвы и Подмосковья, ключевую роль сыграл не технический, а человеческий ресурс. Компания стала одним из пионеров новой на российском рынке услуги: летом 2001 года запустила аутсорсинговый call-центр. Сотрудники операторского зала, принимавшие сообщения для абонентов пейджинговой сети, стали «виртуальными секретарями» компаний-клиентов. А в 2004-м, когда соотношение пейджинга и аутсорсинга достигло 20:80, пейджинговый оператор прекратил работу. Зато в портфеле call-центра «Астра пейдж» сегодня более 50 годовых контрактов с крупными корпоративными клиентами.

Гибкость предприятия, в котором люди — главный актив, демонстрирует пример компании Safemax. Бизнес был запущен в конце 1990-х как интернет-сервис под маркой e-max. Однако примерно в то же время инвесторы стали терять интерес к доткомовским проектам. Используя существующие разработки, e-max сменила название и профиль, создав первую в СНГ и единственную в своем роде сеть интернет-кафе. Сегодня в нее входят четыре точки в Москве, две в Санкт-Петербурге и одна в Алма-Ате. По мере того как в крупных городах интернет перестает быть экзотикой, компания планирует вновь трансформировать бизнес. Вскоре сеть Safemax покроет регионы, а в столице стартует новый проект — кафе-рестораны Sofemax.

От «одноруких» к многопрофильным

ПОТРЯСЕНИЯ на ресурсоемких рынках вызывают тектонические сдвиги и в смежных отраслях. Так, ухудшившие-

ся перспективы игорного рынка заставляют перепрофилироваться производителей игровых автоматов. Крупнейшая российская платежная система ЗАО «Объединенная система моментальных платежей» (ОСМП) объявляет о росте годовых оборотов 17,5%. Это связано со многими факторами, в том числе с тем, что ритейловые сети внедряют устройства для автоматических платежей. Их поставщики — вчерашние изготовители «одноруких банкетов». Один из них, «Слот гейм», отмечает, что сегодня уже 70% производства приходится на новую продукцию — терминалы и банкоматы. Смену профиля компания зафиксировала и в имени — теперь она называется «Росвендинг».

Среди клиентов компании, по словам ее главы **Сергея Котельникова**, около 30% вчерашних операторов игровой индустрии — сегодня они развивают платежные технологии, устанавливая аппараты в магазинах и других проходных местах.

Бизнес способен эксплуатировать и реликтовые постсоветские ресурсы, актуальность которых, казалось, осталась в прошлом. «Почта России», популярность традиционных услуг которой в последние годы снизилась, развивает сотрудничество со сторонними организациями. Обладая огромным ресурсом в виде недвижимости, сравнимой разве что с той, что находится в собственности Сбербанка, компания расширяет портфель продуктов за счет финансовых услуг. Начиная с 2005 года в ее отделениях можно оплачивать коммунальные платежи, а с 2006-го — получить кредит от Хоум кредит энд финанс банка. Возможно, скоро отделения «Почты России» приобретут черты, характерные для Запада: в США, Израиле и ряде стран Европы почтовые отделения стали многопрофильными сервисными центрами, совмещающими традиционные функции с сетевыми розничной, проведением банковских операций и даже общепитом.

Опыт отраслевых кризисов показывает: в выигрыше остается тот, кто верно определяет самый главный ресурс компании и находит новые формы его эксплуатации. Даже стагнирующее предприятие может создать новый рынок и стать его лидером.

На это надеется и директор благополучного «Артисана» Игорь Сафoshкин, считая винные коктейли «Хэппилэнда» отраслевой новацией: «В России „Хэппилэнд“ и мы — первопроходцы. А первопроходцам в случае успеха почти всегда достаются лавры победителей». **СФ**

спроси секрет фирмы



Анна
Челябинск

Муки от муки

Достался в наследство мукомольный бизнес. Производство в сельской местности, откуда проблемы: рабочие уходят в запой, разбирают оборудование. С чего начать?

«Такие проблемы решаются одним путем — жестким контролем, увольнением и штрафами», — утверждает председатель совета директоров компании ЛОМО Василий Ильичев. Его компания производит оптические приборы и далека от аграрного бизнеса, но сталкивалась с теми же трудностями. Поэтому сразу потратилась на службу безопасности. «Сегодня у нас воровство возникает крайне редко, но недавно мы, например, поймали целое отделение — и уволили 15 человек», — рассказывает Ильичев. — Что касается пьянства, то, если работник ценный, иногда стоит заплатить за то, чтобы его „подшить” — особенно в сельской местности, где другого на его место, возможно, и не найти. На таких предприятиях народ зачастую работает поколениями. Поэтому важно выстраивать отношения с коллективом». В первую очередь следует проанализировать, удовлетворяет ли сотрудников зарплата. Ведь если они уверены, что трудятся слишком много, а получить могли бы больше, то будут устраивать себе «компенсации» либо воруя, либо «снимая стресс» прямо на работе. Возможно, помимо фиксированного оклада стоит пообещать им долю в прибыли предприятия или даже поделить часть бизнеса. Это усложнит управление, но, с другой стороны, являясь миноритарным акционером предприятия, человек вряд ли будет разбирать его оборудование. Наконец, следует учесть, что мукомольный бизнес, как и любой аграрный, связан с высокими конъюнктурными рисками. Поэтому, если он не знаком и приносит проблемы, возможно, есть смысл его поскорее продать. Тем более что в регионе есть много сильных профильных компаний, способных стать покупателями, не говоря уже о той же «Макфе».

Галина
Пермь

Информацию — массам

Хотим сделать внутрикорпоративный информатор. Что лучше — газета или сайт? И чем их наполнить?

Если персонал работает в офисе, то проще сделать внутренний сайт. Это довольно удобно, так как не придется тратить деньги на полиграфию, к тому же его можно обновлять очень быстро, как только появляется важная информация. Еще один плюс — компания может отслеживать популярность публикаций среди персонала, получать от людей обратную связь, проводить онлайн-голосования. В этом плане печатное издание менее эффективно. Однако если основная масса персонала занята на производстве, лучше делать газету. Кстати, многие корпорации, которые владеют производственными мощностями в разных реги-

онах, поддерживают внутренний сайт для управляющей компании, выпускают корпоративную газету, ориентированную на рабочих и инженерный персонал, а иногда и создают заводские радиостанции. Вопрос наполнения каждого из этих информационных ресурсов нужно решать в зависимости от задачи, которую они призваны решать. В любом случае люди должны получать все важные новости компании: информацию о стратегических изменениях и свежих назначениях, текущие бизнес-показатели, сведения о социальных и образовательных программах, передовиках производства и т. д.

Вячеслав ХОМУТОВ
Челябинск

Бурная жизнь камикадзе

Стоит ли обращаться к услугам спамеров?

Стоит помнить, что доставка интернет-сообщений без согласия адресата незаконна. Правда, ответственность за нарушения несет компания, предлагающая спам-услуги. Рекламодатель же расплачивается за них своим имиджем. Спам крайне дешев: контакт с одним пользователем стоит доли копейки. Но фирме, которая намеревается поддерживать солидную марку, он противопоказан. Константин Шурыгин, специалист компании «Ашманов и партнеры», одного из основных борцов со спамом, считает, что такая реклама может продать партию товара или заявить об актуальной услуге. «Разовая рассылка может на два-

три дня обеспечить работой двух операторов „горячей линии”, — говорит Константин Шурыгин. — На более долгий срок одну и ту же кампанию планировать не стоит: сообщение научатся подавлять „умные” фильтры». Другой вид спама — поисковый. Он дороже, здесь придется потратиться на сайт-«камикадзе», который выводится на первые позиции в поисковых системах методами, противоречащими стандартам интернет-компаний. Эти ресурсы рано или поздно удаляются из результатов поиска. Но срок их жизни обычно дольше, чем у рассылки по электронной почте.

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.

Наша марка известна всем

Подписка через редакцию это

Консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: с помощью платежной системы Яндекс.Деньги; пластиковыми картами; по подписным скретч-картам; через отделения Сбербанка РФ (действует гибкая система скидок для постоянных подписчиков).

Цены в рублях с учетом НДС, действительны при оформлении подписки до 31.12.2007г.

Коммерсантъ

Власть

ДЕНЬГИ

Секрет фирмы



Weekend

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»

Аналитический еженедельный журнал «Коммерсантъ Власть»

Экономический еженедельный журнал «Коммерсантъ Деньги»

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»

Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот»

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend»

Твердость в каждом знаке. Авторитетное издание для деловых людей. Достоверно, оперативно и объективно о событиях в бизнесе, политике, обществе, культуре и спорте. Все главные новости. Регулярные спецпроекты.

Власть может все. Технологии и секреты власти в России и во всем мире.

Все ценности жизни без купюр. Основные тенденции и главные проблемы российской и мировой экономики. О том, как заработать, сохранить, приумножить и потратить.

Технологии успешного бизнеса. Удачный и неудачный опыт компаний, лучшие сделки, оригинальные решения, красивые идеи и актуальные проблемы бизнеса. Все, что должен знать руководитель компании, чтобы уверенно вести ее к успеху.

Пааехали! Глянцевый журнал о том, что автомобиль в России – больше, чем автомобиль.

Weekend на всю неделю Гид по культурной жизни: развлечениям, магазинам, ресторанам столицы.

Специальное предложение: пакет «Коммерсантъ Плюс» дает возможность подписаться на издания по льготной цене. Пакет представлен в двух вариантах: газета «Коммерсантъ», журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы» (доставка по Москве); журналы «Коммерсантъ Власть», «Коммерсантъ Деньги», «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Коммерсантъ



Чтобы оформить подписку

для физических лиц

Заполните квитанцию об оплате, оплатите в любом отделении Сбербанка РФ, отправьте квитанцию об оплате вместе с подписным купоном в редакцию для своевременного оформления подписки.

е-mail: podpiska@kommersant.ru

факс: (495) 721-90-77

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

для юридических лиц

Оформить счет на оплату для юридических лиц можно по телефону 8-800-200-25-56 (звонок бесплатный из любого региона РФ) или (495) 721-28-82, на официальном сайте www.kommersant.ru

Доставка изданий по Москве осуществляется по Вашему выбору: почтовая или курьерская; доставка в другие регионы РФ заказной бандеролью.

125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

Стоимость подписки на 1 месяц во втором полугодии 2007 года

	Москва	Регионы
«Коммерсантъ»	362,01	—
«Коммерсантъ Власть»	86,90	178,20
«Коммерсантъ Деньги»	119,35	212,30
«Коммерсантъ Автопилот»	78,43	96,80
«Коммерсантъ Секрет фирмы»	137,83	221,10
«Коммерсантъ Weekend»	125,95	—
«Коммерсантъ Плюс»**	634,70	—
«Коммерсантъ Плюс»***	303,93	380,60

** Коммерсантъ, Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Секрет фирмы). *** Коммерсантъ Власть, Коммерсантъ Деньги, Коммерсантъ Секрет фирмы)

Подписной купон срок подписки

С _____
по _____ 2007 года*

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ почта
☐ курьер
☐ заказная бандероль

Редакция оставляет за собой право изменить вид доставки по причинам, от нее не зависящим, предварительно уведомив подписчика.

Извещение

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

Квитанция

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

принципы

Леонида Фейгина

Совладелец и креативный директор дизайн-студии «Директ дизайн» борется со вселенским злом — равнодушием.



Жар души — он продается.

Самое лучшее — когда задача вдохновляет. Ты берешь этот огонь и раздуваешь его до такой степени, когда люди говорят: «Вау! А мы и не знали, как здорово решать эту задачу!»

Вдохновение — мое естественное состояние. Если эта работа хоть что-то меняет в жизни, хоть кому-то нужна, это уже вдохновляющий фактор.

Главное решение, которое я могу принять, — одобрить или не одобрить действия другого человека.

У меня очень хорошее воображение. Настолько хорошее, что я мог бы в принципе и не заниматься сексом. Достаточно было бы воображать. И экономить при этом кучу времени.

Я не люблю находиться в своем кабинете. Я люблю путешествовать по студии, так как я тоже представляю собой ресурс. То есть я использую студию как ресурс, а студия использует как ресурс меня.

Просветление наступает на вершине горы, но ведут к ней разные тропки. А прыгая с тропки на тропку, ты видишь, что к Богу гораздо ближе.

Еще Георгий Гурджиев сказал: «Если хочешь, чтобы люди ценили то, что ты сказал, бери с них за это деньги».

Для меня жизнь не является объектом креатива. И если я однажды перепутал и какую-то жизненную ситуацию воспринял как рабочую — стал прикладывать усилия, то рано или поздно оказывается, что я и правда сделал что-то для своей жизни. Но чаще всего это происходит по ошибке.

В моем организме считается приличным отдыхать быстро. Мой организм не понимает, что такое «по-настоящему отдыхать». Он считает это глупым.

Несмотря на то что мы творческие люди и продаем творческие решения, на работу мы приходим к десяти.

Постановка задачи — отдельное искусство. Бывает, этим работа исчерпывается.

В мире холодных цифр мне быстро наскучивает. И если бы я получил в наследство какую-нибудь нефтепереработку, наверное, я бы пошел в лабораторию, где что-нибудь изобретают, и там бы и остался. Меня искали бы по всему предприятию, а находили бы всегда в этой лаборатории.

У нас в компании принято иногда ограничивать употребление терминологии. Чтобы оставить больше средств для высказывания изображением. Если мы будем слишком много разговаривать, то так запутаемся в словах, что будем меньше создавать образами.

Вселенское зло — это равнодушие.

Я не самый большой демократ, но если чье-то мнение победило мое, значит, оно более сильное и его можно более выгодно продать.

Мещанство — это когда смотрит человек на кровь и пот другого человека и думает, модно это или не модно.

Великие люди вооружались огромными знаниями, а потом отбрасывали их и говорили: «Зачем я это делаю?». Так возникали свежие решения. Потому что люди, которые цепляются за прошлый опыт и выстраивают все потихонечку, никогда не задаются вопросом «зачем?». И у них рождается мертвый продукт. Профессиональный, крепкий. Но мертвый.

У меня опускаются руки, когда я перестаю понимать, зачем я это делаю.

Мне не жалко проиграть, мне интересно проиграть. **СФ** записал Константин Бочарский

читайте в следующем номере

(в продаже с 20 августа)

частная практика

«Национальная резервная корпорация» (НРК) запускает low cost-перевозчика Red Wings. Она рассчитывает обойти главного конкурента SkyExpress за счет уникального формата

идеи

Число людей, страдающих аллергией, удваивается каждое десятилетие. Объемы рынка гипоаллергенной продукции и лекарственных препаратов не отстают в темпах роста

лаборатория

«Секрет фирмы» разобрался, почему опыт западных гигантов P&G и McDonald's, которые не берут менеджеров со стороны и процветают, никак не могут повторить российские компании

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

Секрет фирмы



У ПОПАВШИХ В ОКРУЖЕНИЕ ВЫБОР НЕВЕЛИК, ВСЕГО ТРИ ВАРИАНТА ДЕЙСТВИЙ, НЕ СЧИТАЯ САМОГО ХУДШЕГО: СДАТЬСЯ В ПЛЕН, ПЕРЕЙТИ НА СТОРОНУ ПРОТИВНИКА ИЛИ ДЕРЖАТЬ ОБОРОНУ. ПОСЛЕДНИЙ ВАРИАНТ, УВЫ, НЕ ИСКЛЮЧАЕТ РАЗВИТИЯ СОБЫТИЙ ПО ПЕРВЫМ ДВУМ СЦЕНАРИЯМ. ЕСЛИ ОТБРОСИТЬ ВОЕННУЮ ТЕРМИНОЛОГИЮ И ПЕРЕЙТИ НА ЯЗЫК БИЗНЕСА, ТО КОГДА **РЫНОК ПЫТАЮТСЯ ПОДНЯТЬ ПОД СЕБЯ НЕСКОЛЬКО КОРПОРАЦИЙ** С БОЛЬШИМИ БЮДЖЕТАМИ, ВЫ МОЖЕТЕ ЛИБО ПРОДАТЬ СВОЮ КОМПАНИЮ, ЛИБО НАЧАТЬ СОВМЕСТНЫЙ С КОНКУРЕНТОМ ПРОЕКТ, ЛИБО УПОРНО БОРЬБЫТЬ ЗА СВОЮ ДОЛЮ, НО МОЖЕТЕ И ПΑΣТЬ СМЕРТЬЮ ХРАБРЫХ, В ЗНАМЕНИТОМ РОМАНЕ ДЖЕЙМСА ФЕНИМОРА КУПЕРА «ПОСЛЕДНИЙ ИЗ МОГИКАН» ГЕРОЙ УНАС ПОГИБ ОТ РУКИ ВРАЖЕСКОГО ГУРОНА. **НАШИ «ПОСЛЕДНИЕ ИЗ МОГИКАН» ПОКА ДЕРЖАТСЯ** И ДАЖЕ СМОТРЯТ В БУДУЩЕЕ С ОПТИМИЗМОМ, НЕСМОТЯ НА ТО, ЧТО НА МНОГИХ ПОТРЕБИТЕЛЬСКИХ РЫНКАХ В РОССИИ ПРАВИЛА ИГРЫ ЗАДАЮТ ИНОСТРАНЦЫ. ПАРФЮМЕРНЫЕ МАГАЗИНЫ, НАПРИМЕР, **ИМ УДАЛОСЬ ЗАВОЕВАТЬ БЕЗ ОСОБЫХ УСИЛИЙ** — СОПРОТИВЛЕНИЯ ПОЧТИ НЕ БЫЛО. ЕКАТЕРИНБУРГСКИЙ КОНЦЕРН «КАЛИНА» **ТРИ ГОДА БЫЛСЯ ЗА РЫНОК** СО СВОИМ «ЛУЧШИМ АРОМАТОМ», НО В КОНЕЧНОМ СЧЕТЕ ОТКАЗАЛСЯ ОТ ПРОЕКТА. МОСКОВСКАЯ «НОВАЯ ЗАРЯ» ПОКА НЕ СДАЕТСЯ, С НАИБОЛЬШИМ РАЗМАХОМ БИЗНЕС-ИНТЕРВЕНЦИЯ ПРОХОДИТ НА РЫНКАХ ПИВА И СИГАРЕТ, ГДЕ НА ДОЛЮ КОМПАНИЙ С ЗАРУБЕЖНЫМИ АКЦИОНЕРАМИ ПРИХОДИТСЯ ПРИБЛИЖИТЕЛЬНО 80% ВСЕХ ПРОДАЖ, ТОЛЬКО В ЭТОМ ГОДУ ИНОСТРАНЦЫ ПОЛУЧИЛИ ПЯТЬ ПИВОВАРЕННЫХ КОМПАНИЙ: «ПАТРА», «БАЙКАЛЬСКАЯ ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ», «КОМБИНАТ ИМ. СТЕПАНА РАЗИНА» И ПИТ ДОСТАЛИСЬ HEINEKEN, «ТИНЬКОФФ». — SUN INTERBREW. НА ПРОДАЖУ ВЫСТАВЛЕН «КРАСНЫЙ ВОСТОК», И ЕСЛИ СДЕЛКА СОСТОИТСЯ, ТО **В ПИВНОЙ ОТРАСЛИ ОСТАНЕТСЯ ОДНА КРУПНАЯ КОМПАНИЯ С РОССИЙСКИМ КАПИТАЛОМ** — МОСКОВСКИЙ ПИВОБЕЗАЛКОГОЛЬНЫЙ КОМБИНАТ «ОЧАКОВО». НА ТАБАЧНОМ РЫНКЕ ПОДОБНЫЙ РАСКЛАД СЛОЖИЛСЯ ЕЩЕ ГОД НАЗАД, ПОСЛЕ ПОКУПКИ «БАЛКАНСКОЙ ЗВЕЗДЫ» КОНЦЕРНОМ ALTADIS, ТЕПЕРЬ ИНОСТРАНЦАМ ПРОТИВОСТОИТ ЛИШЬ РОСТОВСКИЙ «ДОНСКОЙ ТАБАК» (НЕСКОЛЬКО РЕГИОНАЛЬНЫХ ФАБРИК С ЛОКАЛЬНЫМИ МАРКАМИ НЕ В СЧЕТ), НАДОЛГО ЛИ У НЕГО ХВАТИТ СИЛ, НЕПОНЯТНО. В СЕНТЯБРЕ «ДОНТАБАК» ДОГОВОРИЛСЯ С КОРПОРАЦИЕЙ GAL-LANER О ВЫПУСКЕ ЕЕ СИГАРЕТ НА СВОИХ МОЩНОСТЯХ. КОНТРАКТНОЕ ПРОИЗВОДСТВО — НЕКИЙ КОМПРОМИСС, ПОПЫТКА ХОТЬ КАК-ТО ОБОРНУТЬ СЕБЕ НА ПОЛЗУ УСПЕХИ ПРОТИВНИКА. ПРИ ЭТОМ МОЖНО ПРОДОЛЖАТЬ ВЫПУСКАТЬ СОБСТВЕННЫЕ МАРКИ, КАК ЭТО, НАПРИМЕР, ДЕЛАЕТ СТАВРОПОЛЬСКИЙ ЗАВОД «АРНЕСТ», ОДНОВРЕМЕННО ВЫПОЛНЯЮЩИЙ ЗАКАЗЫ ОТ SCHWARZKOPF & HENKEL И L'OREAL, НО ОТ КОНКУРЕНТНОЙ БОРЬБЫ ТАКОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО, РАЗУМЕЕТСЯ, НЕ СПАСАЕТ. СОПЕРНИЧЕСТВО С МЕЖДУНАРОДНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ — ЭТО **ПРЕЖДЕ ВСЕГО КОНКУРЕНЦИЯ БЮДЖЕТОВ**. ИНВЕСТИЦИОННЫХ И МАРКЕТИНГОВЫХ. **СООТНОШЕНИЕ СИЛ НЕИЗБЕЖНО БУДЕТ НЕРАВНЫМ**. РАСХОДЫ SUN INTERBREW НА ДИСТРИБУЦИЮ И МАРКЕТИНГ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛИ \$135 МЛН, РАСХОДЫ «ОЧАКОВО» СОСТАВИЛИ ВСЕГО-НАВСЕГО \$20 МЛН. С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, В ЭТОМ, НАВЕРНОЕ, И ЗАКЛЮЧАЕТСЯ РОМАНТИКА БИЗНЕСА — **БРОСИТЬ ВЫЗОВ ЗАВЕДОМО ПРЕВОСХОДЯЩИМ СИЛАМ**. МОЖНО СПРАВИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ НА ОТДЕЛЬНЫХ УЧАСТКАХ ФРОНТА, НАПРИМЕР, НАЛАДИТЬ ПОСТАВКИ СВОЕЙ ПРОДУКЦИИ НА ТЕРРИТОРИЮ КОНКУРЕНТА, И ПУСТЬ, КАК У «ОЧАКОВО», НА ДОЛЮ ЭКСПОРТА ПРИХОДЯТСЯ СЧИТАННЫЕ ПРОЦЕНТЫ ОТ ОБЩЕГО ОБЪЕМА ПРОДАЖ — МАЛЕНЬКИЕ ПОБЕДЫ НЕ СЧЕГ ОДНУ ПОБЕДУ ПРОПАСТИ. СВОЮ КОМПАНИЮ ИЛИ НЕ ДОГОВОРИТЬСЯ С ПРОТИВНИКОМ ИЛИ ПРОДОЛЖАТЬ БОРЬБУ — ИНОГДА ЭТО ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ, ПОСКОМУ В НЕКОТОРЫХ СЛУЧАЕХ ПОБЕДА НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАПОВЕДЬЮ.

В СЛУЧАЕ НЕУДАЧНОГО ИСХОДА, ПОДНИМАЕТ САМООЦЕНКУ. ВЕРОЯТНО ПОЭТОМУ ТАК СЛОБОДНО НАСТРОЕН ХОЗЯИН «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ: «В СПОРТЕ ПРОИГРЫШ БОЛЕЕ СИЛЬНОМО НЕ СЧИТАЕТСЯ ЗАОРНЫМ». НЕСГОВОРЧИВЫЙ ПИВОВАР, ИНОСТРАНЦЫ СЧИТАЮТ НЕПРИЯТЕЛЕМ. НА ПИВОВАРЕННЫХ РЫНКАХ «ОЧАКОВО» С **ПРЕДЛОЖЕНИЯМИ ПРОДАТЬ КОМПАНИЮ** С САМОГО МОМЕНТА ЕЕ ПРИВАТИЗАЦИИ. В СЕРЕДИНЕ 1990-Х ГОДОВ С НИМ ПОЯВИЛОСЬ ДОГОВОРЕНИЕ HEINEKEN, KIRCHSBIEG, ДВА ГОДА НАЗАД — ANHEUSER-BUSCH, СОВСЕМ НЕДАВНО — SABMILLER, НО КОЧЕТОВ ИЗ ГОДА В ГОД НЕУСТАННО ЗАЯВЛЯЕТ: «ОЧАКОВО» ПРОДАВАТЬСЯ НЕ БУДЕТ. «В СОЗДАНИЕ КОМПАНИИ БЫЛО ВЛОЖЕНО СЛИШКОМ МНОГО СРЕДСТВ И ТРУДА, ЧТОБЫ ПОТОМ НА БЛЮДЧЕКЕ ПРИНЕСТИ ЕЕ ИНОСТРАНЦАМ ТОЛЬКО ПОТОМУ, ЧТО **У НИХ ЕСТЬ ЛИШНИЕ ДЕНЬГИ**». — ПОЯСНИЛ ОН ОДНАЖДЫ В ИНТЕРВЬЮ «СЕКРЕТУ ФИРМЫ». У АЛЕКСЕЯ КОЧЕТОВА ЕСТЬ ПРИЧИНЫ НЕ ЛЮБИТЬ ЗАПАДНЫЕ КОМПАНИИ: ОНИ ЛЕГКО МОГУТ **ПОЗВОЛИТЬ СЕБЕ ТРАТИТЬ СОТНИ МИЛЛИОНОВ ДОЛЛАРОВ** НА КУПКУ АКТИВОВ, ТОГДА КАК ЕМУ ПРИХОДИЛОСЬ СЧИТАТЬ КАЖДЫЙ РУБЛЬ, ЗАНИМАЯСЬ МОДЕРНИЗАЦИЕЙ КОМБИНАТА (БЫЛО ВРЕМЯ, КОГДА ПРЕЗИДЕНТ «ОЧАКОВО» ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛ ДАЖЕ ЗАКУПКИ КАНЦЕЛЯРСКИХ ТОВАРОВ), СТОИЛО МОДЕРНИЗАЦИИ ЗАВЕРШИТЬСЯ — СЛУЧИЛСЯ ДЕФОЛТ 1998 ГОДА, КОГДА КОЧЕТОВ ПОПЫТАЛСЯ ЗАКРЕПИТЬСЯ НА РЫНКАХ ЗАПАДНОЙ ЕВРОПЫ И ПРИСТУПИЛА К СТРОИТЕЛЬСТВУ ЗАВОДА В КРАСНОДАРЕ, ЗАТЕМ БЫЛИ ЗАЛОЖЕНЫ НЕКОТОРЫЕ НЕИМУЩЕСТВА. В РЕЗУЛЬТАТЕ КОЧЕТОВ «ОЧАКОВО» РОСЛИ, А РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ, НАОБОРОТ, СОКРАЩАЛАСЯ. ЕСЛИ В 2001 ГОДУ НА ПИВНОМ РЫНКЕ ОНА СОСТАВЛЯЛА 7,8%, ТО В 2004 ГОДУ — 6,7%. НО АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ УГРОЖАЮЩЕЙ ТЕНДЕНЦИИ В ЭТОМ НЕ УСМАТРИВАЕТ И ВОЗЛАГАЕТ БОЛЬШИЕ НАДЕЖДЫ НА ПРОВОДСТВО СЛАБОАЛКОГОЛЬНЫХ КОНТЕЙЛЕР И ГАЗИРОВАННЫХ НАПИТКОВ, ПРОДАЖИ КОТОРЫХ РАСТУТ НА 20–25% ЕЖЕГОДНО. АЛЕКСЕЙ КОЧЕТОВ СЛИШКОМ ДОЛГО РУКОВОДИТ «ОЧАКОВО» (С 1989 ГОДА), ЧТОБЫ ДАЖЕ ЗА БОЛЬШИЕ ДЕНЬГИ РАССТАТЬСЯ С КОМПАНИЕЙ. БОЛЕЕ ТОГО, **ОН ТЩАТЕЛЬНО ВЫСТРАИВАЛ СИСТЕМУ ЕЕ ЗАЩИТЫ ОТ ВРАЖДЕБНЫХ ПОГЛОЩЕНИЙ**. ПОСЛЕДНИЙ КАМЕНЬ БЫЛ ПОЛОЖЕН В 2003 ГОДУ, КОГДА В РЕЗУЛЬТАТЕ ДОПОЛНИТЕЛЬНОЙ ЭМИССИИ ПОД КОНТРОЛЕМ КОЧЕТОВА И БЛИЗКИХ К НЕМУ ТОП-МЕНЕДЖЕРОВ ОКАЗАЛОСЬ 99,2% АКЦИЙ КОМПАНИИ. **ТРУДНО РАССТАВЬСЯ С ГЛАВНЫМ ДЕЛОМ СВОЕЙ ЖИЗНИ**. НАВЕРНОЕ, ЭТО УЖЕ ВОПРОС НЕ МЕНЕДЖМЕНТА, А ПСИХОЛОГИИ. «НУ ПРОДАДИМ МЫ КОМПАНИЮ, ЗАРАБОТАЕМ МИЛЛИАРД» — РАССУЖДАЕТ КОЧЕТОВ. — А ДАЛЬШЕ ЧТО С НИМ ДЕЛАТЬ? НАЧАЛЬНИЦА ЗАПАХОВ, **ДЕСЯТЬ ЛЕТ НАЗАД НИКОМУ БЫ И В ГОЛОВУ НЕ ПРИШЛО**, ЧТО ПРОДУКЦИЯ МОСКОВСКОЙ «НОВОЙ ЗАРИ» МОЖЕТ ПОЯВИТЬСЯ НА ОДНИХ ПОЛКАХ С ФРАНЦУЗСКИМИ ПАРФЮМЕРНЫМИ БРЕНДАМИ, ТЕМ НЕ МЕНЕЕ РУКОВОДСТВО ФАБРИКИ СЕЙЧАС ВЕДЕТ ПЕРЕГОВОРЫ С СЕЯМИ «АРБАТ ПРЕСТИЖ» И JLE DE BEAUTE, ПОСЛЕДНЯЯ УЖЕ СОГЛАСИЛАСЯ ВКЛЮЧИТЬ В СВОЙ АССОРТИМЕНТ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКУЮ ЛИНИЮ NOUVELLE ETOILE, РАЗРАБОТКУ КОТОРОЙ ЛИЧНО КОНТРОЛИРОВАЛА ГЕНДИРЕКТОР «НОВОЙ ЗАРИ» АНТОНИНА ВИТКОВСКАЯ. ВИТКОВСКАЯ ВОЗВРАТИЛА ФАБРИКУ В 1996 ГОДУ, КОГДА ДИРЕКЦИЯ «НОВОЙ ЗАРИ» РЕШИЛАСЯ НА ПРИВАТИЗАЦИЮ ПРЕДПРИЯТИЯ. ОСНОВНАЯ ДОЛЯ АКЦИЙ ОБРАЗОВАВШЕГО ЗАО ПЕРЕШЛА В РУКИ СТАРОГО РУКОВОДСТВА, ЧАСТЬ ОСТАЛАСЯ В СОБСТВЕННОСТИ МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА, А ОКОЛО 15% ДОСТАЛИСЬ АНТОНИНЕ ВИТКОВСКОЙ, ДО ЭТОГО РУКОВОДИВШЕЙ ОТДЕЛОМ РАЗРАБОТКИ ЗАПАХОВ, КАК УТВЕРЖДАЮТ В «НОВОЙ ЗАРЕ», ИМЕННО БЛАГОДАРЯ НОВОМУ ГЕНДИРЕКТОРУ **ПРЕДПРИЯТИЕ НЕ ОБАНКРОТИЛОСЬ И ДАЖЕ СТАЛО РАЗВИВАТЬСЯ**. НАТИСК ЗАПАДНОЙ ПАРФЮМЕРИИ ОНА БЫЛА ГОТОВА ОТРАЖАТЬ ВСЕМИ ДОСТУПНЫМИ МЕТОДАМИ. ПЕРВЫМ ДЕЛОМ ВИТКОВСКАЯ ВЫБИЛА У МОСКОВСКОГО ПРАВИТЕЛЬСТВА СТАТУС ГРАДООБРАЗУЮЩЕГО ПРЕДПРИЯТИЯ ДЛЯ СВОЕЙ ФАБРИКИ. С ТЕХ ПОР КОМПАНИЯ ДРУЖНА С ГОРОДСКИМИ ВЛАСТЯМИ, В КАЧЕСТВЕ БЛАГОДАРНОСТИ ПАРФЮМЕРАМИ «НОВОЙ ЗАРИ» БЫЛИ РАЗРАБОТАНЫ ДВА ВИДА ОДЕКОЛОНА «МЭР», КОТОРЫЙ ПО СЕЙ ДЕНЬ ПОСТАВЛЯЕТСЯ СТОЛИЧНОМУ ГРАДО-НАЧАЛЬНИКУ, ПО ИНИЦИАТИВЕ ВИТКОВСКОЙ БЫЛА ИЗВЛЕЧЕНА ИЗ АРХИВОВ ДОРЕВОЛЮЦИОННАЯ ИПОСТАСЬ «НОВОЙ ЗАРИ» — ТОВАРИЩЕСТВО «БРОКАР И КО», ЖЕНСКИЙ «ГЛАНЕЦ» УХВАТИЛСЯ ЗА ОЧЕРЕДНУЮ РОМАНТИЧЕСКУЮ ИСТОРИЮ, ЧТО БЫЛО ОЧЕНЬ КСТАТИ ДЛЯ ОГРАНИЧЕННОЙ В ФИНАНСАХ «НОВОЙ ЗАРИ». **НО ДИВИДЕНДОВ С ЭТОГО КОМПАНИИ НЕ ПОЛУЧИЛА**. В 2002 ГОДУ В ПЕТЕРБУРГЕ ПОЯВИЛАСЬ РОЗНИЧНАЯ ПАРФЮМЕРНАЯ СЕТЬ «БРОКАР», УСПЕШАЯ РАНЬШЕ «НОВОЙ ЗАРИ» ЗАРЕГИСТРИРОВАТЬ ЭТУ МАРКУ, МОСКОВСКИЕ ПАРФЮМЕРЫ РЕШИЛИ НЕ СУДИТЬСЯ, СЧЕТЯ, ЧТО У ПОТРЕБИТЕЛЕЙ НЕ СФОРМИРОВАЛАСЬ УСТОЙЧИВОЙ СВЯЗИ МЕЖДУ ИХ ПРОДУКЦИЕЙ И ФАМИЛИЕЙ ДОРЕВОЛЮЦИОННОГО ФАБРИКАНТА, ДО ПОСЛЕДНЕГО ВРЕМЕНИ В КОМПАНИИ **НЕ ПРЕДПРИНИМАЛИ ПОПЫТОК РАДИКАЛЬНОЙ СМЕНЫ ИМИДЖА**, ВЫПУСКАЯ ПРИВЫЧНЫЕ «ЗЛАТО СКИФОВ» И «АННУ КАРЕНИНУ». NOUVELLE ETOILE — ЭТО УЖЕ ПЛОД СОТРУДНИЧЕСТВА С ФРАНЦУЗСКИМИ СПЕЦИАЛИСТАМИ. ПОКА ИДУТ ПЕРЕГОВОРЫ С КРУПНЫМИ РИТЕЙЛЕРАМИ, «НОВАЯ ЗАРЯ» СОЗДАЕТ СОБСТВЕННУЮ СЕТЬ МАГАЗИНОВ. ЗА ПОСЛЕДНИЕ ДВА ГОДА КОМПАНИЯ ОТКРЫЛА СЕМЬ САЛОНОВ В МОСКВЕ, В НАЧАЛЕ 2005 ГОДА ЗАПУСТИЛА РЕГИОНАЛЬНУЮ ПРОГРАММУ ФРАНЧАЙЗИНГА (ДВА МАГАЗИНА УЖЕ РАБОТАЮТ). «НОВУЮ ЗАРЮ» ХОТЕЛИ КУПИТЬ, НО ИНВЕСТИТОРОВ, КАК ОТМЕЧАЮТ НА ФАБРИКЕ, ИНТЕРЕСОВАЛО НЕ САМО ПРОИЗВОДСТВО, А ПРИВЛЕКАТЕЛЬНО РАСПОЛОЖЕННЫЙ ЗЕМЕЛЬНЫЙ УЧАСТОК, ДА И ГРАДООБРАЗУЮЩЕЕ ПРЕДПРИЯТИЕ **ВСЕ РАВНО НЕ СТАЛИ БЫ ПРОДАВАТЬ**. ЧЕТВЕРТЫЙ ПО ПРАСКАМ ЕЩЕ НЕДАВНО ОСНОВАТЕЛЬ И ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» ВЛАДИМИР САМОХИН ГОТОВ БЫЛ ПРОДАТЬ ЧАСТЬ КОМПАНИИ КАКОМУ-НИБУДЬ ИНВЕСТИТОРУ. В 2004 ГОДУ ДОЛЯ «РОКОЛОРА» НА РЫНКЕ КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС ПО СРАВНЕНИЮ С 1999-М УПАЛА НА ТРЕТЬ, ДО 11%. ПРОМЫШЛЕННЫЕ **НОВАЦИИ ТРЕБОВАЛИ ДЕНЕГ**, И САМОХИН ПОДГОТОВИЛ ПАКЕТ ДОКУМЕНТОВ, НЕОБХОДИМЫХ ДЛЯ ПРЕЗЕНТАЦИИ «РОКОЛОРА» ИНВЕСТИЦИОННЫМ КОМПАНИЯМ. УДЕРЖАЛ ЕГО ОТ РЕШИТЕЛЬНОГО ШАГА **ВРЕМЯ ПОЛУЧЕННЫЙ КРЕДИТ ОТ БАНКА**, НАЗВАНИЕ КОТОРОГО САМОХИН НЕ РАСКРЫВАЕТ. «ПРИСУТВИЕ ИНВЕСТИТОРА УСЛОЖНЯЕТ ПРОЦЕДУРУ ПРИНЯТИЯ РЕШЕНИЙ, ЧТО ДЛЯ НАС ПОРОЙ БЫВАЕТ КРИТИЧНО», — КОММЕНТИРУЕТ ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА». — ПОЭТОМУ КРЕДИТ БЫЛ ПРЕДПОЧТИТЕЛЬНЕЕ ПРЕДЛОЖЕНИЙ ОТ ФИНАНСОВЫХ ИНВЕСТИТОРОВ». ЗАНЯТЬСЯ КРАСКАМИ ДЛЯ ВОЛОС ПРИШЛОСЬ ПОСЛЕ НЕУДАЧНОГО ВЫХОДА НА КОСМЕТИЧЕСКИЙ РЫНОК. КОМПАНИЯ НАЧИНАЛА С ПРОИЗВОДСТВА КРЕМОВ, НО ПОТЕРПЕЛА ФИАСКО: В НАЧАЛЕ 1990-Х ГОДОВ ВСЕ БЫЛО ЗАПОЛНЕНО ДЕШЕВОЙ ОТЕЧЕСТВЕННОЙ ПРОДУКЦИЕЙ. ВЫПУСТИВ ОБЕСЦВЕЧИВАЮЩЕЕ СРЕДСТВО «БЛОНДИ ПЛЮС», САМОХИН НАЩУПАЛ СВОЮ НИШУ. ТАК ПОЯВИЛАСЬ СЕРИЯ КРАСОК «РОКОЛОР», ВСЯ ПРОДУКЦИЯ РАЗРАБАТЫВАЛАСЬ В СОБСТВЕННОЙ ЛАБОРАТОРИИ, ПЕРИОД ВЗЛЕТА «РОКОЛОРА» ПРИШЕЛСЯ НА ПОСТКРИЗИСНЫЕ ГОДЫ, КОГДА РОССИЙСКИЙ РЫНОК ПОКИНУЛИ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫЕ ИГРОКИ, И «РОКОЛОР» ОСТАЛСЯ НАЕДИНЕ С БОЛГАРСКИМИ И РОССИЙСКИМИ ПРОИЗВОДИТЕЛЯМИ. КОГДА ИНОСТРАНЦЫ НАЧАЛИ ВОЗВРАЩАТЬСЯ, КОМПАНИЯ САМОХИНА **НАБРАЛА УЖЕ ДОСТАТОЧНО СИЛ, ЧТОБЫ УЦЕЛЕТЬ**. СЕЙЧАС 80% РЫНКА КРАСОК ДЛЯ ВОЛОС КОНТРОЛИРУЮТ L'OREAL, P&G И SCHWARZKOPF. «РОКОЛОР» ЗАНИМАЕТ ПОЧЕТНОЕ ЧЕТВЕРТОЕ МЕСТО С 10% РЫНКА. ОСТАЛЬНУЮ ДОЛЮ ДЕЛЯТ МЕЖДУ СОБОЙ ОКОЛО ДЕСЯТКА МАРОК — КАК ОТЕЧЕСТВЕННЫХ, ТАК И ИМПОРТНЫХ. ПРОАНАЛИЗИРОВАВ НЕУДАЧИ ПОСЛЕДНИХ ЛЕТ, В 2003 ГОДУ В КОМПАНИИ **СНОВА ВЗЯЛИ КУРС НА ИННОВАЦИОННЫЕ ПРОДУКТЫ**. В ЧАСТНОСТИ, «РОКОЛОР» ПРОБУЕТ ЗАКРЕПИТЬСЯ В САЛОНАХ КРАСОТЫ С ПОМОЩЬЮ НОВОЙ МАРКИ «ГЛАНС». ПЛАНИРУЕТСЯ ВЫВОД КРАСОК С ЛЕЧЕБНО-ВОССТАНАВЛИВАЮЩИМ ДЕЙСТВИЕМ В РАСЧЕТЕ НА РЕАЛИЗАЦИЮ ЧЕРЕЗ АПТЕЧНЫЕ СЕТИ. «СОЗДАНИЕ НИШЕВЫХ ПРОДУКТОВ — **ЕДИНСТВЕННАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ВЫДЕРЖАТЬ КОНКУРЕНЦИЮ** С ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫМИ КОРПОРАЦИЯМИ», — ГОВОРИТ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ «РОКОЛОРА» КОНСТАНТИН ДИЕСПЕРОВ. — **ИХ МАРКЕТИНГ — ЭТО ИГРА БЮДЖЕТОВ, БРЭНДИНГ И СТАНДАРТИЗИРОВАННОЕ КАЧЕСТВО**. КОНКУРИРОВАТЬ С НИМИ ОДНОВРЕМЕННО ПО КАЧЕСТВУ И ЦЕНЕ БЕСПЕРСПЕКТИВНО». ДАМСКИЙ УГОДНИК. «ВСЕ ПРОДАЕТСЯ И ПОКУПАЕТСЯ, НО САМОГО СЕБЯ Я ПРОДАТЬ НЕ МОГУ», — ГОВОРИТ БЫВШИЙ ГЕНДИРЕКТОР «ДОНСКОГО ТАБАКА» ИВАН САВВИДИ. ПОСЛЕ ИЗБРАНИЯ В ГОСУДУ ОН ПЕРЕДАЛ ЖЕНЕ КОНТРОЛЬНЫЙ ПАКЕТ АКЦИЙ, НО ПО СУТИ ОСТАЛСЯ КЛЮЧЕВОЙ ФИГУРОЙ В УПРАВЛЕНИИ КОМПАНИЕЙ. САВВИДИ ПРИШЕЛ НА «ДОНСКОЙ ТАБАК» ПРОСТЫМ СЛЕСАРЕМ, А ЧЕРЕЗ 18 ЛЕТ, В 1993 ГОДУ, СТАЛ ГЕНДИРЕКТОРОМ И ВЛАДЕЛЬЦЕМ ФАБРИКИ. **ПРЕВРАТИВШИСЬ В СОБСТВЕННИКА** «ДОНТАБАКА», ОН ВЗЯЛСЯ ЗА ПЕРЕОСНАЩЕНИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ, СТРОИТЕЛЬСТВО НОВЫХ СКЛАДСКИХ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫХ КОРПУСОВ, К 2000 ГОДУ НА ДОЛЮ «ДОНТАБАКА» ПРИХОДИЛОСЬ 12% РОССИЙСКОГО РЫНКА СИГАРЕТ. И БЫТЬ БЫ РОСТОВСКОЙ КОМПАНИИ ВПОЛНЕ ПРЕУСПЕВАЮЩИМ ИГРОКОМ, ЕСЛИ БЫ НЕ ЗАПАДНЫЕ «АГРЕССОРЫ». ЭКСПАНСИЯ ТРАНСНАЦИОНАЛЬНЫХ КОРПОРАЦИЙ ПРИВЕЛА К ТОМУ, ЧТО РЫНОЧНАЯ ДОЛЯ «ДОНТАБАКА» СОКРАТИЛАСЬ ВДВОЕ. УБЫТОК ФАБРИКИ В ПРОШЛОМ ГОДУ ПРЕВЫСИЛ \$115 ТЫС., А ТОЛЬКО ЗА ПЕРВЫЙ КВАРТАЛ ЭТОГО ГОДА СОСТАВИЛ \$900 ТЫС. САВВИДИ ПОКА НЕ УДАЕТСЯ ВЫВЕСТИ ИЗ ПИКЕ ПРЕДПРИЯТИЕ, ДАВШЕЕ ЕМУ ПУТЕВКУ В ЖИЗНЬ. ИВАН САВВИДИ, ОДИН ИЗ ВЛИЯТЕЛЬНЕЙШИХ БИЗНЕСМЕНОВ ЮГА РОССИИ, ПОМИМО ЛЮБИМОГО «ДОНТАБАКА» РУКОВОДИТ ХОЛДИНГОМ «ГРУППА АГРОКОМ», ОБЪЕДИНЯЮЩИМ МЯСОПЕРЕРАБАТЫВАЮЩИЕ ЗАВОДЫ, КАФЕ, РЕСТОРАНЫ И МАГАЗИНЫ, СРЕДИ ПРЕУСПЕВАЮЩИХ ПРЕДПРИЯТИЙ ХОЛДИНГА СИГАРЕТНАЯ ФАБРИКА ВЫГЛЯДИТ ГАДКИМ УТЕНКОМ. ОДНАКО САВВИДИ **ГОТОВ ПРОДАТЬ ЧТО УГОДНО** (НАПРИМЕР, В АВГУСТЕ ЭТОГО ГОДА ОН УСТУПИЛ ФУТБОЛЬНЫЙ КЛУБ «РОСТОВ» КОМПАНИИ «АГРОФЕСТ-ДОН»), НО НЕ РОДНОЙ ЗАВОД. «КОНЕЧНО, ПЛОХО, ЧТО КОМПАНИЯ НЕ ВЫДЕРЖИВАЕТ КОНКУРЕНЦИИ», — КОММЕНТИРУЕТ ПОЛОЖЕНИЕ САВВИДИ. — НО ТЕПЕРЬ БУДЕТ ЛЕГЧЕ, ЗАКОНЧИЛСЯ СЛОЖНЫЙ ПЕРИОД ПРЕОБРАЗОВАНИЙ. ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ ЦЕХА, РАНЕЕ РАЗДЕЛЕННЫЕ ДОНОМ, ТЕПЕРЬ ОБЪЕДИНЕНЫ НА ОДНОЙ ТЕРРИТОРИИ. ПОМИМО ОПТИМИЗАЦИИ ПРОЦЕССОВ БУДЕТ УСИЛЕН КОНТРОЛЬ КАЧЕСТВА ГОТОВОЙ ПРОДУКЦИИ». **ОПТИМИЗМ В КОМПАНИИ ЗАШЛИКАЕТ**: НА «ДОНТАБЕКЕ» ПЛАНИРУЮТ ЗАКОНЧИТЬ ЭТОТ ГОД НЕ ПРОСТО БЕЗ УБЫТКОВ, НО ДАЖЕ С ПРИБЫЛЬЮ В \$2 МЛН. НА ФАБРИКЕ ГОТОВЯТ К ВЫВОДУ НОВЫЕ БРЭНДЫ ВСЛЕД ЗА МАРКОЙ ASMOLOFF, ПОЯВИВШЕЙСЯ В ПРОШЛОМ ГОДУ. ДО ЭТОГО ПОСЛЕДНЯЯ НОВИНКА БЫЛА ПРИУРОЧЕНА К МИЛЛЕНИУМУ — СИГАРЕТЫ «21 ВЕК». ТЕПЕРЬ ЖЕ КОМПАНИЯ ОБЕЩАЕТ ВЫПУСТИТЬ ДАМСКИЕ СИГАРЕТЫ SUPER SLIMS ПОД НАЗВАНИЕМ «ТИСС», КАК ЗАВЕРЯЕТ ИВАН САВВИДИ, «МЫ СТАВИМ СЕБЕ ЗАДАЧУ ВЕРНУТЬ ТУ ДОЛЮ РЫНКА, КОТОРУЮ ПОТЕРЯЛИ ЗА ПОСЛЕДНИЕ ЧЕТЫРЕ ГОДА».

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ www.sf-online.ru

На правах рекламы