

Что позволяет компании «Веломоторс» удержаться в седле [с.16](#)

Как питерский «Алкотел» нашел подход к крупнейшим ритейлерам [с.22](#)

Подвинут ли отечественные операторы Visa и MasterCard [с.60](#)

45 млн человек

в Соединенных Штатах
работают вне офисов.
Это одна треть американского
рынка труда [с.55](#)

Секрет фирмы

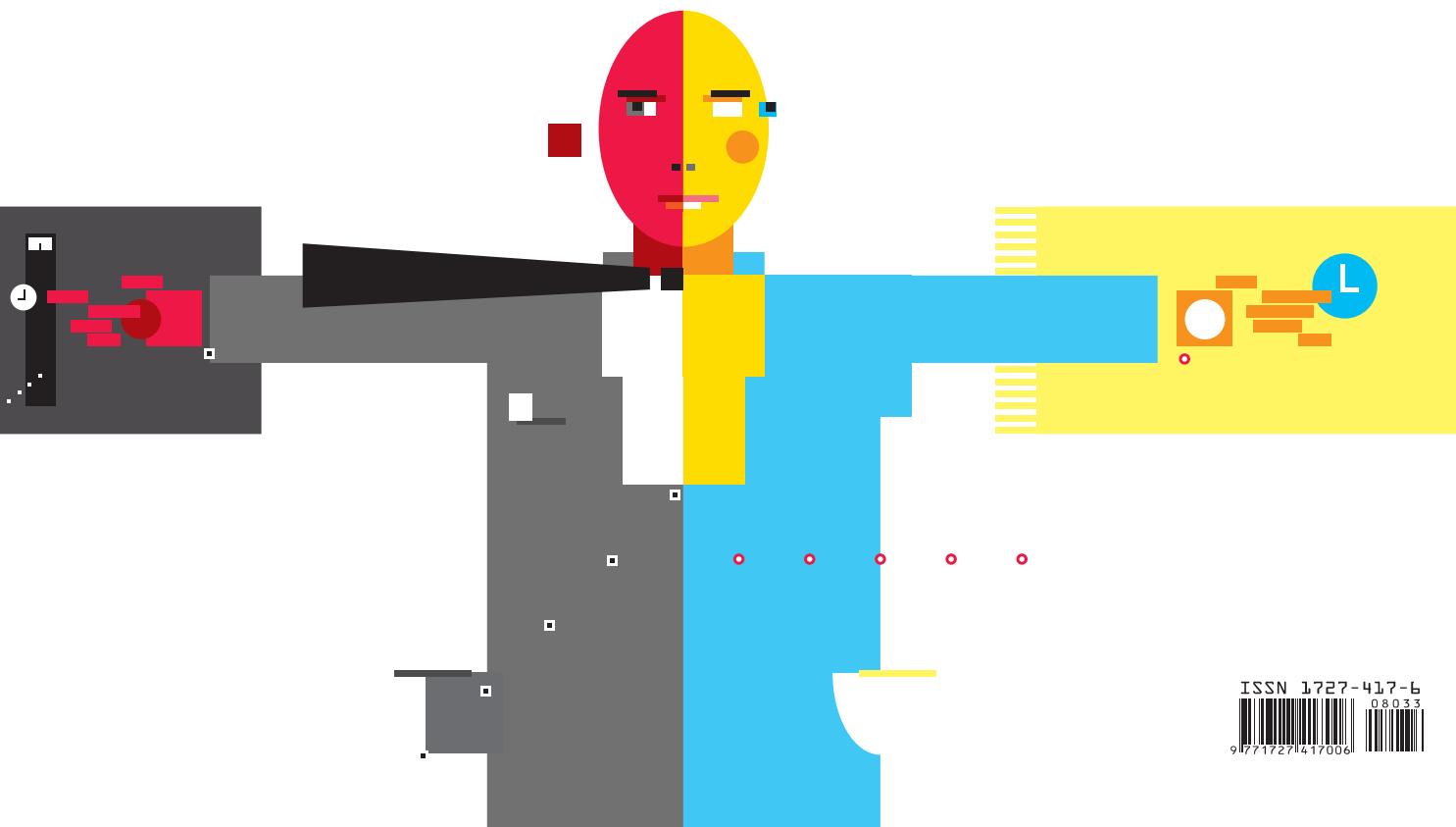
Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№33 (265) 25.08 — 31.08.2008 sf.kommersant.ru

работа пуще неволи

Как выяснил «Секрет фирмы», большинство российских менеджеров
живет с диагнозом «запущенный трудоголизм» [с.48](#)



ISSN 1727-4176
08033
9 771727 417006

КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ



MASERATI QUATTRO

СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-КЛАССИКА!
ЛУЧШИЕ ПРОИЗВЕДЕНИЯ XX ВЕКА
АУДИОКНИГА – В КАЖДОМ НОМЕРЕ
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!

АУДИОКНИГА «ДОМ С МЕЗОНИНОМ»
С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №9

В ПРОДАЖЕ
С 1 СЕНТЯБРЯ



частная практика



с. 16

АМБИЦИИ

СПИЦА В КОЛЕСЕ Глава ведущей российской велосипедной компании «Веломоторс» Александр Начевкин обещает разорить всех конкурентов, создать крупнейшее в России производство скутеров и пересадить жителей стран Евросоюза на свои велосипеды. Начевкин уже продумывает «спецоперацию» по захвату западноевропейских рынков, но в ее детали не посвящает

СТРАТЕГИЯ

ТЕЛЕФОННЫЕ ПРОДАЖИ На рынках mp3-плееров и DECT-телефонов заправляют глобальные игроки. Крупнейших из них петерской компании «Алкотел» при любом раскладе не догнать. Однако ее генеральный директор Александр Корольков знает верный способ выделиться среди фирм второго эшелона. Он убежден, что пресмыкательство перед западными марками в электронике пройдет так же, как прошло на продуктовом рынке с. 22

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

ПУТЬ КИРПИЧА Производители кирпича учатся жить по-новому. Одни придумывают ему имена, другие красят его в новые цвета. Возможно, такое очеловечивание кирпича даст выпускающим его фирмам хоть какой-то козырь в обостряющейся борьбе с бруском и бетоном с. 26

СДЕЛКА

ДУШЕВНОЕ КИНО Александр Мамут купил кинотеатр «Пионер» и хочет показывать там «умное» кино. Хотя это скорее вложения «для души», заработать на столичных киноинтеллектуалах вполне реально с. 34

дневник наблюдений с. 06

Как чистосердечное признание позволило «Мечелу» легко отделаться / Переживет ли Шалва Чигиринский потерю «России» / Почему попытки властей вывести с алкогольного рынка «паленку» бессмысленны / На что «Юнимилк» потратит \$450 млн / Станут ли в России пить американские соки Campbell / Как реконструкция ВВЦ увеличит его доходность в 15 раз / Чем травят в «Евросети», что оттуда бегут топ-менеджеры / Удастся ли лидеру наружной рекламы News Outdoor завоевать региональную «подземку» / Сможет ли «Рольф» трансформироваться в логистического монстра



идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

МЕСТО-ИМЕНИЕ Чувство места, ранее доступное только птицам и леммингам, появляется даже у бетономешалок. Эра GPS кардинально меняет бизнес-модели во всех отраслях с. 36

wow Улетный ранец / Зеркало на все виды / Попутное кино / Тест на непечатность с. 42

мысли

ШАРИАТ-БАНКИНГ — это старый добрый консерватизм при выдаче займов с. 44

МЕТОДЫ

СУПЕРСТАРЬЕВЩИК Миссия компании Second Rotation — избавить человечество от нажитого технологического хлама с. 45

СВОЯ ИГРА

КОРОЛЕВСКОЕ ЛОЖЕ Кингскуаучмейкер Михаил Крюков уверен, что в настоящей «царской» кровати должна присутствовать психованность с. 46

лаборатория



ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

ЖИЗНЬ С ТРУДОМ «Запущенный трудоголизм» — таков диагноз у большинства российских менеджеров

УДАЛЕННАЯ РАБОТА

ТЕЛЕСОТРУДНИКИ Хоумсорсинг становится производственной необходимостью с. 55

ПЛАТЕЖНЫЕ СИСТЕМЫ

ЧЬЯ КАРТА БИТА? Минфин при участии Банка России разрабатывает закон о Национальной системе платежных карт с. 60

РЕЦЕНЗИЯ

ТЕБЯ ПОСАДЯТ, А ТЫ НЕ ВОРУЙ Книгу Джозефа Т. Уэллса следует изучить как руководителям предприятий, так и простым мошенникам с. 65

принципы

В мире очень мало перфекционистов — гораздо больше людей, которым проще поглянуть в неперспективных, убыточных проектах. И в этой экзистенциальной яме они очень комфортно себя чувствуют

Глеб Смирнов с. 66

в блогах с. 44

Согласно недавним исследованиям, более половины менеджеров низшего и среднего звена используют рабочий телефон для личных международных звонков, лгут начальству, чтобы уйти пораньше, а также тащат из офиса все что плохо лежит

Б. Кришнамурти

сценарии

2013 год. Из тысячи безымянных кирпичных заводиков, что коптили по всей России пять лет назад, осталось около двух сотен. Большинство из них принадлежит пяти крупным вертикально интегрированным холдингам

Сергей Лушкин с. 31

ПОЧТА с. 04

СПРОСИ Секрет Фирмы с. 64

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет Фирмы»: Кабинет 8 сентября
Лучшие бизнес-школы

15 сентября
Самые быстрорастущие компании 22 сентября

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:
(495) 921-2353,
(499) 943-9112,
943-9110, 943-9108

Секрет Фирмы

№ 33 (265) 25.08 — 31.08.2008

ПОЧТА

 sf@kommersant.ru

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНОВЦЕНКОВА
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
РЕДАКТОРЫ РАЗДЕЛОВ, ЗАМЕСТИТЕЛИ
ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН,
 ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
РЕДАКТОРЫ ТЕМ АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ,
 НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,
 ИГОРЬ ПИЧУГИН, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
СПЕЦИАЛЬНЫЕ КОРРЕСПОНДЕНТЫ
 КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,
 НАТАЛЬЯ ШАКЛНОВА
ОБОЗРЕВАТЕЛИ ПАВЕЛ КУЛИКОВ,
 ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА,
 ИНА СЕЛИВАНОВА, ТАТЬЯНА ЮРАСОВА
КОРРЕСПОНДЕНТЫ СВЕТЛАНА ГОРБАНЕВА,
 ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, НИНА ДАНИЛИНА,
 ТАТЬЯНА КОМАРОВА, ПОЛИНА РУЯЕВА,
 ЮЛИЯ СЕМЕРКИНА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ,
 АЛЕКСАНДРА УБОЖЕНКО, ТАТЬЯНА ФИЛИМОНОВА,
 НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА,
 ДМИТРИЙ ЧЕРНИКОВ
ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ.
ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ»
 ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА (РЕДАКТОР)

Редакционные службы

ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК АНТОН АЛЁНИКОВ
ДИЗАЙНЕР СЕРГЕЙ КАЛИНИН
БИЛЬД-РЕДАКТОР ИРИНА МАЙОРОВА
ФОТОРЕДАКТОР ОЛЬГА ЕПЛОВА
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ МИХАИЛ БОДЕ,
 ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОРОЛЕВА,
 ТАТЬЯНА КОСАРЕВА
ВЕРСТКА АЛЕКСЕЙ ЕВДОКИМОВ
АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Учредитель

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»
РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
 ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;
 тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)921-2353
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
 ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
 ЗАО «Коммерсантъ. Пресс»;
 тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНИЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
 «СКАНВЭБ АБ», Корьланланкут 27, Куопио
ТИРАК НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
 125080, Москва, ул. Врубеля, 4, стр. 1
 Тел.: (499) 943-9709, (499) 797-6996
 E-mail: sf@kommersant.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: SF.KOMMERSANT.RU
 Редакция не предоставляет справочной
 информации. Редакция не несет ответственности
 за достоверность информации, опубликованной
 в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары
 и услуги подлежат обязательной сертификации
 Перепечатка материалов, опубликованных в журнале
 «Секрет Фирмы», а также на сайте www.kommersant.ru,
 допускается только с разрешения авторов (издателя)
 и с письменного разрешения редакции
 © «Секрет Фирмы» является зарегистрированным
 товарным знаком, свидетельство №244264.
 Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992
 «О товарных знаках, знаках обслуживания
 и наименованиях мест происхождения товаров»
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2008

«Сет Годин затронул очень важную тему. Покупатели, зомбированные рекламой, сметают с полок то, что им велели маркетологи. Они послушно идут туда, куда валит толпа, и вообще ведут себя, по мнению Година, безответственно. Вот только я не согласна с трактовкой этого феномена. По моему ощущению, ответственный потребитель отличается от безответственного не тем, что отоваривается в маленькой лавке и игнорирует мегамолл. И уж точно не потому, что не покупает дешевые авиабилеты. Ответственность — прежде всего не забота о чужих финансовых интересах (в самом деле, какое мне дело до владельца этой лавки, если только он не мой друг), а забота об интересах общества в целом, прости за пафос. Продукт, который вредит окружающей среде, должен протухнуть и принести убыток производителю. А тот предприниматель, который помогает больным детям, отчисляя на это часть прибыли, достоин того, чтобы мы заходили в его магазин почаше. И неважно, большой это магазин или маленький».

Светлана Кудрикова, Москва

Лучшее из блогов

СФ №32(264) 18.08.2008

«Формат вашего журнала подразумевает, что статья о „параллельных деньгах“ будет содержать не только экскурс в историю этого явления, но и конкретные примеры из бизнес-практики. А этого в статье я как раз и не нашел. Например, владелец компании «Мастерфайбр» Валерий Митякин восхищается идеей корпоративных денег. Они даже были у него в компании, но потом он от них отказался. Причины в статье не указаны, хотя это самое интересное. Мне кажется, что в компаниях такие деньги могут немного разнообразить офисную рутину. Но они вряд ли станут реальной заменой денежных премий: получить настоящие рубли в любом случае приятнее, чем нарисованные бумажки, которые можно потратить только в корпоративном магазине. Вот и весь секрет таких проектов. Играять с корпоративными деньгами могут, наверное, только гигантские корпорации, которые способны предоставить своим сотрудникам разнообразные варианты для их использования».

Виталий Моисеев, Ростов-на-Дону

«Шальные деньги»

СФ №32(264) 18.08.2008

«Интернет представляется мне эдаким морем нефти в эпоху энергетического кризиса. Причем нефть — не только кошельки юзеров. Это еще и море информации, в которое каждый день, каждый час, каждую секунду вливаются все новые и новые „струи“. Эта информация нуждается в классификации, в инструментах, позволяющих быстро отыскивать нужное и отсеивать шелуху. Сервисы, которые придуманы для нынешних юзеров, — всего лишь зачатки будущего величия. Ну что такое современные поисковики? Тупые динозавры. Что такое электронные переводчики? А электронная почта? Возможно, разве что социальные сети — небольшой шаг вперед. Поэтому полностью согласен с господином Морейнисом относительно точки входа в интернет. В сеть можно входить. В нее надо входить. Сейчас еще есть время, когда машины вроде Google или Rambler могут противостоять отдельно взятые гениальные мозги. И эти мозги в силу своей гениальности заслуживают денег, которые сейчас зарабатывают те же Google и Rambler.»

Денис Ковпак, г. Королев

«Смысла.net»

СФ №30(262) 04.08.2008



НОВАЯ ФОРМА
МЯГКОСТИ

дневник наблюдений

золотые слова → [с08](#)

кто кого → [с09](#)

три вопроса → [с12](#)

продолжение следует → [с14](#)

пять примеров → [с15](#)



Василий Шапошников

«Мечел» легко отделался, но теперь пристальный интерес ФАС может испытать сталелитейная отрасль

Разбирательство ФАС в отношении «Мечела» закончилось мягким наказанием. Однако «угольное дело» вовсе не закрыто. текст: юлиана петрова

Цепная реакция

На прошлой неделе ФАС оштрафовала горно-металлургическую группу «Мечел» за злоупотребление доминирующим положением на рынке коксующегося угля и нарушение закона «О защите конкуренции» на 797,7 млн руб. (5% выручки от продажи коксующегося угля), а также обязала «Мечел» снизить цены на уголь на 15% с 1 сентября 2008 года.

По оценкам Банка Москвы, для «Мечела» штраф эквивалентен потере 0,6% ожидаемой EBITDA за 2008 год (36,5% в первом квартале). Дешево отделались — по закону могли бы заплатить втрое больше. А из-за снижения цен на 15% компания недосчитается около 5% EBITDA до конца 2009 года. Это тоже можно назвать удачным исходом, поскольку ФАС сбирались настаивать на 30-процентном снижении. Смягчающим обстоятельством стало то, что «Мечел» сразу признал свою вину и начал активно сотрудничать с антимонопольным ведомством.

Теперь в «угольном деле» появятся новые фигуранты. На прошлой неделе глава ФАС Игорь Артемьев объявил, что ведомство намерено применить аналогичные санкции и к двум другим крупнейшим поставщикам коксующегося угля — «Распадской» и «Евраз груп». Хотя они, похоже, отделаются только легким испугом. «У „Евраза“, поставляющего большую часть угля предприятиям собственного холдинга, масштаб поставок внешним потребителям гораздо меньше, а у „Распадской“ 15-процентное снижение цен на уголь „расторвится“ в высокой норме

прибыли, превышавшей 60%», — полагает аналитик Банка Москвы Леонид Игнатьев.

Разобравшись с производителями угля, ФАС намеревается пойти дальше по цепочке и проверить производителей стали, проката, труб — вплоть до конечных потребителей металла (компаний нефтегазового сектора, машиностроения и автопрома).

Впрочем, действия государства вряд ли приведут кого-либо из участников цепочки к финансовому краху. Даже наоборот. Известно, что «Мечел», а вслед за ним и другие «угольщики» перейдут на трехлетние контракты с регулярной индексацией цен. «Подобные договоры невыгодны, когда мировые цены на сырье растут, — говорит Андрей Стоянов, директор управления анализа финансовых рынков УК Росбанка. — Но если конъюнктура начнет ухудшаться, что весьма вероятно, „Мечел“ и другие производители только выиграют».

Второе обстоятельство: правительство и ФАС ждет адекватной реакции на снижение внутренних цен на уголь от металлургов. Простой расчет показывает: раз доля угля в себестоимости стали составляет в среднем 30%, то при 15-процентном снижении цен на уголь себестоимость стали снизится на 5%. Однако аналитик «Уралсиба» Николай Сосновский напоминает, что из-за сезонных колебаний спроса в сентябре-октябре цены на сталь в любом случае упадут на 5–7%. Металлургам остается только воспользоваться этим совпадением, снизить цены на 5% безо всякого финансового ущерба. В свою очередь, от снижения цен на металл выигрывают производители труб: их издержки, по оценкам аналитиков, снизятся на 2–3%, а также автомобильные концерны, у которых доля металла в себестоимости составляет 20% (их затраты таким образом сокращаются на 1–2%). По идее ФАС, все они могут снизить отпускные цены.

Но в такую утопию мало кто верит. Расследования регулирующих органов, скорее всего, ограничатся металлургами. Ведь чтобы поймать какого-либо участника цепочки на нарушениях, сначала ФАС придется проанализировать структуру продаж этой компании, ее поставщиков и выявить товары, по которым у данных компаний есть доминирующее положение на рынке. Это неподъемная работа. Ну а сами компании вряд ли захотят деляться добавочной прибылью со своими потребителями. □

Проблемы Шалвы Чигиринского растут как снежный ком: инвестиционный контракт на реконструкцию «России» он потерял, а получил лишь налоговые претензии.

текст: денис тыкулов

Стройка невезения

Потеря инвестиционного контракта на реконструкцию гостиницы «Россия» стала поводом для предъявления к «СТ Девелопменту» Шалвы Чигиринского претензий со стороны налоговых инспекторов. Так как суд аннулировал договор, инспекторы отказались принимать к вычету НДС, который девелоперская компания уплатила при перечислении средств подрядным организациям, занимающимся демонтажем гостиницы. По данным газеты «Коммерсантъ», только за два квартала прошлого года сумма претензий составила около 34 млн руб. Пока суд встал на сторону девелопера, однако если «СТ Девелопмент» все же не сумеет вернуть права на застройку (к примеру, выиграв новый конкурс), то ему придется выплатить многомиллионные налоговые вычеты.

В ноябре 2004 года компания Шалвы Чигиринского выиграла тендер на реконструкцию гостиницы «Россия». За право снести «Россию» и застроить освободившуюся территорию боролись четыре фирмы. «СТ Девелопмент» Шалвы Чигиринского набрал 18 голосов, компания «Монаб» – семь, «Консайн» и Bau Holding Strabag Aktiengesellschaft – ни одного.

В итоге победителем признали компанию Шалвы Чигиринского. По условиям конкурса она и должна была получить в собственность 51% общей площади нового многофункционального комплекса на 410 тыс. кв. м, который планируется построить на месте гостиницы «Россия». Однако, по мнению представителей компании «Монаб», являющейся дочерней структурой Еврофинанс Моснарбанка, проект, представленный «СТ Девелопментом», не соответствовал условиям конкурса. На этом основании в феврале 2005 года «Монаб» направил иск в Арбитражный суд города Москвы с требованием оспорить решение конкурсной комиссии. Проиграв дело в нескольких инстанциях,

Если Шалва Чигиринский окончательно лишится «России», ему будет не до размера налогового вычета



МИХАИЛ ОСУБЕВ

«Монаб» добрался до ВАС, президиум которого подтвердил правомерность его претензий и отменил решение конкурсной комиссии. Попытки структуры Чигиринского оспорить постановление только ухудшили ситуацию: 23 января 2007 года недействительным был признан сам конкурс, хотя коммерсант уходит из «России» не спешит.

К тому времени гостиница уже была разобрана силами подрядных компаний ОАО «Москанстрой» и ФПК «Сатори». А 12 декабря 2007 года представители Московской налоговой инспекции №3 отказали «СТ Девелопменту» в налоговых вычетах за второй квартал 2007 года на сумму 25,7 млн руб.: раз инвестиционный контракт признан недействительным, то «СТ Девелопмент» лишается этих льгот. Через некоторое время налоговики предъявили фирме претензии за третий квартал 2007 года на сумму 8 млн руб. Подобные претензии могут быть предъявлены и по другим отчетным периодам.

Первое налоговое дело «СТ Девелопмент» уже обжаловал в Арбитражном суде Москвы, и суды стали на сторону девелопера. «Позиция налоговых органов в этой ситуации абсолютно незаконна: при осуществлении строительно-монтажных работ компания имеет право на вычет, – рассуждает руководитель практики налоговых споров „ФБК-Право“ Галина Акурина. – А признан конкурс законным или нет, не имеет никакого значения». Однако если девелопер все же окончательно лишится объекта и комплекс на месте «России» будет построен другой компанией, то «СТ Девелопмент» придется уплатить в бюджет многомиллионные льготы. В решении судей сказано, что компания получит право на вычет, если объект будет достроен и использован для получения дохода и совершения коммерческих операций, облагаемых НДС.

А шансов лишиться «России» у Шалвы Чигиринского достаточно. В частности, некоторое время назад председатель ВАС Антон Иванов заметил, что если комплекс все же будет возведен, то его признают самовольной постройкой. А уж тогда Чигиринскому будет не до налоговых вычетов.

По оценкам экспертов, на демонтаж «России» потрачено \$60–70 млн, и у владельца «СТ Девелопмента» есть много шансов лишиться этих денег. «Конечно, если в инвестиционном контракте учтено такое развитие событий, то „СТ Девелопмент“ может потребовать затраченные средства у города, – рассуждает управляющий партнер юридической компании „Мегаполис лигал“ Елена Лебедева. – Если нет, то все зависит от мастерства юристов». Как показывает практика, выиграть у столичного правительства удается немногим. □

золотые слова

Сергей
Байдаков,
префект ЦАО
→

“

У меня еще есть пока сомнения, и не знаю точно, насколько нам это нужно, но обустройство плавучих паркингов вполне возможно на территории ЦАО”

На фоне опубликованной «Яндексом» статистики, что ежедневно в столице возникает более 800 заторов с участием 1,4 тыс. машин, столичные власти представили свой план по уничтожению пробок. Первым шагом может стать создание плавучих паркингов на набережных в центре Москвы — на месте столь нелюбимых мэром Юрием Лужковым дебаркадеров.

Владимир
Потанин,
глава холдинга
«Интеррос»
→

“

Не секрет, что на данный момент сложное состояние мировых финансовых рынков, даже кризисное состояние”

На встрече с президентом Дмитрием Медведевым Владимир Потанин пожаловался, что мировой кризис ограничивает доступ к международным финансовым ресурсам. Посему российский бизнес заинтересован в расширении возможностей кредитования внутри страны. Очевидно, особенно остро нехватка финансов ощущается, когда речь идет о разделе бизнеса с давним партнером.



Заполнить полки российских магазинов Campbell будет непросто

Campbell Soup присматривается к российскому соковому рынку. Но вряд ли американский гигант сумеет привить россиянам любовь к овощным сокам. текст: татьяна комарова

Восемь овощей одного не ждут

Компания Campbell Soup, известный американский производитель продуктов питания, на прошлой неделе подала в Роспатент заявку на регистрацию двух своих торговых марок — V8 и V-Fusion. Под этими брендами американским и европейским потребителям предлагаются овощные соки. В пресс-службе самой компании утверждают, что регистрация марок является частью глобальной политики по защите своих брендов. Но вполне может быть, что Campbell Soup собирается начать продавать овощные соки в России; с февраля 2008 года компания уже распространяет здесь свои готовые супы.

Это будет сиквел драматичной истории. В 2004 году Campbell уже собирался заняться соками в России — он вел переговоры о совместной дистрибуции с российским производителем «Нидан». Но тогда американцам помешала компания «Балтимор» — она первой в России выпустила линейку овощных соков «Восемь овощей», название которой напоминает кэмпбелловское V8. После появления этой марки об овощных соках в России Campbell, казалось, забыл навсегда.

Но похоже, что амнезия оказалась временной. Впрочем, сейчас обосноваться на российском рынке будет даже сложнее. «Безусловное лидерство в сегменте овощных соков делят примерно поровну „Лебедянский“ (овощные соки в линейках „Я“ и „Тонус“) и „Балтимор“ со своими „Восемью овощами“, доли остальных игроков незначительны», — рассказывает Снежана Равлюк, заместитель руководителя аналитической службы «Бизнес Аналитики». Да и в целом соковый рынок оккупированы четыре лидера, которые, по данным Discovery Research Group (DRG), занимают 80% и вряд ли будут готовы потесниться ради чужака.

В то же время ситуация с потреблением выглядит невесело. Снежана Равлюк напоминает, что без учета томатного овощные соки занимают всего 1,3% российского рынка. И в последние три года эта доля не менялась. Между тем замедление роста потребления сока не за горами: по прогнозам специалистов DRG, это произойдет в 2010 году, однако уже сейчас рынок близок к насыщению.

Кроме борьбы с агрессивными местными конкурентами Campbell придется сражаться и с привычками российских потребителей (в Польше, например, овощные соки занимают долю, в 10 раз превышающую российскую). И еще непонятно, на какую из этих битв придется потратить больше ресурсов. □

кто кого

Кладбище цифр

С начала 2009 года в столице вводится автоматизированная система декларирования продаж алкоголя. Власти в очередной раз пытаются победить «левак». **текст:** александра убоженко

Попытки государства взять алкогольную отрасль под контроль предпринимались не раз. И почти всегда «получилось как всегда». До сих пор многие участники рынка вздрагивают, вспоминая, как в 2006-м вводилась Единая государственная автоматизированная информационная система (ЕГАИС). К моменту ее запуска не были даже подготовлены акцизные марки нового образца, а по итогам года объем производства легального алкоголя снизился на 10%.

Сейчас отрасль от шока оправилась, но эффективность работы системы до сих пор вызывает сомнения. Из-за пробуксовок в работе из-под обязательного контроля ЕГАИС вывела розницу и оптовиков, в итоге за два с половиной года существования система не вывела ни одного нарушения. «Эффективность у ЕГАИС такая же, как у пустого автобуса — катается по городу и жрет бензин», — категоричен руководитель Центра исследований федерального и регионального рынка алкоголя Вадим Дробиз.

Теперь власти пытаются заполнить автобус пассажирами. 31 июля в Гос-

думу был внесен законопроект об обязательном декларировании продаж алкоголя в рознице. Сегодня порядок предоставления и формы отчетности субъекты федерации определяют самостоятельно. Образцом для всех может стать Москва, где с 1 января 2009 года ритейлеры с помощью АИС «Мосдекларация» должны будут раз в квартал отчитываться о видах и количестве проданного алкоголя. Замысел хитрый — отслеживать, чтобы поставки совпадали с продажами, и таким образом выявлять нелегальную продукцию, но совершенно бестолковый: чиновники забыли про опт.

«Внедрение в рознице какой-то учетной системы совершенно бессмысленно, — уверяет Андрей Ткемаладзе, генеральный директор сети бутиков „Коллекция вин“: — Производители и импортеры вводят данные о своих поставках в систему, но вся эта информация теряется на оптовых складах. Оптовики не контролируются ЕГАИС, отследить происхождение той или иной бутылки невозможно». В Москве 14 тыс. магазинов, сопоставить их продажи с отгрузками производителей нереально. «Система в таком виде просто кладбище информации», — считает Дробиз.

По мнению участников рынка, единственный способ ловить «левак» — завязать в одну информационную цепочку розницу, производство и дистрибуцию. Но все попытки сделать это до сих пор скорее «хоронили» белых производителей. □

Руководство ВВЦ озабочилось низкими доходами выставочного комплекса, и в ближайшие годы на его территории может развернуться масштабная стройка. **текст: денис тыкулов**

Бесполезные меры

Разработка комплексной программы развития ВВЦ будет завершена уже к октябрю 2008 года, рассказал «Коммерсанту» генеральный директор ОАО «ГАО ВВЦ» Магомед Мусаев. В течение пяти лет на территории выставочного комплекса будет построено около 1 млн кв. м коммерческой недвижимости. Общая стоимость проекта составит около \$2,5 млрд. После завершения реконструкции доходность выставочного комплекса должна вырасти в 10-15 раз.

Сегодня выставочный комплекс занимает территорию 236,5 га, где расположены здания общей площадью около 355 тыс. кв. м. Управляют этими активами ОАО «ГАО ВВЦ», 70% которого принадлежит Росимуществу, а 30% — столичному правительству. По размерам ВВЦ уступает лишь двум выставочным комплексам — «Экспоцентру» и «Крокус экспо». Однако помимо размеров выставочному комплексу похвастаться нечем. Генеральный директор консалтинговой компании RRG Денис Колокольников оценивает ситуацию на ВВЦ как «плачевную, но крайне перспективную», ведь лишь пятая часть территории комплекса находится в коммерческом обороте. При этом большинство зданий полностью изношены, что отражается на стоимости аренды. Она составляет от 55 до 84 руб. за 1 кв. м

в сутки, в то время как средняя арендная ставка 1 кв. м выставочных площадей в московском регионе достигает \$8 в сутки. В итоге доходы ВВЦ в 2007 году составили 2 млрд руб., тогда как, по мнению самого Мусаева, этот показатель можно увеличить до \$1 млрд.

Теперь советом директоров «ГАО ВВЦ» утверждена общая концепция развития комплекса. Территория будет разделена на несколько функциональных зон: комплекс для проведения международных выставок, зона делового сотрудничества для регионов и стран СНГ, агрогородок, промышленная территория, а также зона отдыха. По словам Мусаева, сразу после утверждения комплексной программы начнется подбор инвесторов. С последними проблем не будет. В частности, компания Mirax Group уже заявила о намерении принять участие в конкурсах на реализацию девелоперских проектов. По данным GVA Sawyer, рентабельность выставочных площадей сегодня составляет 12-14%, что сопоставимо с проектами офисной и торговой недвижимости.

Однако во все это верится с трудом. «Планы по реконструкции этого комплекса периодически появляются, а затем утихают», — замечает директор департамента развития компании CMI Development Йохан Хультман. □



На ВВЦ застройщикам есть где разгуляться

с09

Первого апреля в «Евросети» шутили: президенту компании нужен логопед. А теперь компании не до шуток — ей нужен президент. текст: татьяна юрасова

Мини-клон для Чичваркина



Алексей Чуйкин не вписался в неформальную атмосферу «Евросети»

«Позвоните мне в конце августа и, возможно, я вам назову имя нового президента компании», — сообщил **СФ** совладелец «Евросети» Евгений Чичваркин. Он намекнул, что им может стать как выходец из компании, так и «варяг» с рынка. Однако Чичваркин наотрез отказался «выносить сор избы» относительно причины ухода прежнего президента Алексея Чуйкина. Последний же не стал скрывать, что его перестал устраивать уровень компенсации.

Контракт Чуйкина с «Евросетью» истек 10 июля, и хотя вплоть до середины августа стороны вели переговоры об условиях его пролонгации, на рынке сразу заговорили, что акционеры будут искать нового президента. Чуйкин проработал в компании лишь год — в три раза меньше, чем его предшественник Эльдар Разроев.

К тому же в мае компанию покинул вице-президент по маркетингу и рекламе Андрей Рукавишников, проработавший лишь восемь месяцев, а в июне в газете «Коммерсантъ» по-

явилось объявление о вакансии финансового директора.

На рынке исход топ-менеджеров из «Евросети» чаще всего объясняют недовольством акционеров результатами их работы. «Рукавишников почти за год работы ничем себя не проявил», — считает ведущий аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин. Чуйкин же, по его словам, выполнил все поставленные перед ним задачи, и нужда в нем отпала.

Сам экс-президент также не припоминает, чтобы ему высказывались какие-то претензии. По его словам, по всем направлениям достигнут существенный прогресс, например улучшились финансовые показатели и управляемость.

Пожалуй, лишь одну важную проблему он решить не смог. «Евросеть» до сих пор конфликтует с Nokia: у крупнейшего дистрибутора нет прямого контракта с крупнейшим производителем телефонов. И это обстоятельство негативно сказывается на рентабельности компании — ритейлер лишен каких-либо скидок от производителя. Впрочем, Муртазин видит ключевую проблему в другом: «Он не смог

быстро попасть в команду Чичваркина — не притерлись».

О том, что Чуйкин не вписался в неформальную атмосферу «Евросети», говорили многие участники рынка. Общее мнение — хорошошему операционному менеджеру трудно найти общий язык с мастером нестандартных ходов Евгением Чичваркиным. К примеру, едва ли Чуйкину понравилась первоапрельская шутка, когда компания выпустила пресс-релиз, что на внеочередном совете директоров принято решение оплатить ему логопеда. Якобы из-за дефекта речи вместо ребрейнинга — пересмотр парадигмы компании — сотрудники начали готовить ее ребрэндинг.

«Уж слишком Чичваркин с Чуйкиным непохожи», — вспоминала розыгрыш, констатировали собеседники **СФ**. Однако сам Чичваркин эту версию отверг с ходу: «Три года компанией успешно управлял Эльдар Разроев, который абсолютно не похож на Чичваркина».

Скорее всего, настоящая причина развода — это типичная ситуация «два хозяина на одной кухне». Алексей Чуйкин пришел в «Евросеть» номером один — об этом говорит его долгий опыт предпринимательской деятельности и работа гендиректором в компании Dixis, где акционеры в операционном управлении практически не участвуют. Еще в начале года он строил планы по оптимизации влияния акционеров на операционные решения. Оптимизировать Чичваркина не получилось.

«Если собственник остается у руля, то нужно быть готовым к тому, что будешь лишь номером два», — уверена управляющий партнер Anderson Partners Екатерина Рясинцева. По ее словам, Разроев потому и сработался с Чичваркиным, что при всей своей амбициозности он был по-восточному гибким человеком, умевшим обходить острые углы. И развод прошел мирно — по официальной версии, Разроева всегда больше интересовал операторский бизнес, нежели ритейл.

С этой точки зрения, оптимальный кандидат на вакансию президента — не амбициозный лидер с рынка, а своего рода мини-клон Чичваркина: толковый менеджер, который вырос в компании, знает все нюансы, восхищается боссом и стремится ему подражать. Как, например, нынешний и. о. президента Дмитрий Денисов. Возможно, именно поэтому совладелец «Евросети» обещает так скоро называть имя нового кандидата. □



Многофункциональное
устройство KX-MB263RU

изображенные награды являются вымышленными

Надежный помощник с отличным резюме

Многофункциональные устройства

Многофункциональные устройства Panasonic – это Ваши надежные помощники в офисе и дома. Они возьмут на себя всю бумажную работу – распечатать текст, отсканировать документ, сделать качественные копии, принять или передать факс. Они экономят Ваше время и не занимают много места.



KX – MB263

- принтер/сканер/копир
- скорость лазерной печати – 18 стр. /мин
- цветное сканирование до 9600 точек на дюйм
- интерфейс подключения к ПК – USB 2.0
- мультикопирование до 99 копий
- сканирование на ПК (PDF, JPEG, TIFF)



KX – MB283

- принтер/сканер/копир
- сетевой интерфейс (10/100 Base-T)
- скорость лазерной печати – 18 стр./мин
- цветное сканирование до 9600 точек на дюйм
- автоподатчик на 20 листов
- память 32 Мб



KX – MB763

- факс/телефон/принтер/сканер/копир/PC-факс
- скорость лазерной печати – 18 стр./мин
- цветное сканирование до 9600 точек на дюйм
- высокоскоростная передача (33,6 Кбит/сек)
- прием и передача документов из памяти
- АОН, Caller ID



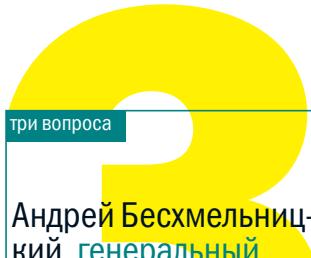
KX – MB773

- факс/телефон/принтер/сканер/копир/PC-факс
- скорость лазерной печати – 18 стр./мин
- цветное сканирование до 9600 точек на дюйм
- автоподатчик на 20 листов
- высокоскоростная передача (33,6 Кбит/сек)
- энергонезависимая память



KX – MB783

- факс/телефон/принтер/сканер/копир/PC-факс
- сетевой интерфейс (10/100 Base-T)
- скорость лазерной печати – 18 стр./мин
- цветное сканирование до 9600 точек на дюйм
- автоподатчик на 20 листов
- высокоскоростная передача (33,6 Кбит/сек)



Андрей Бесхмельницкий, генеральный директор компании «Юнимилк», объяснил, зачем ему нужна допэмиссия, которая может привлечь в холдинг \$300–450 млн.



«Секрет фирмы»: Соотношение долга к EBITDA у вас сейчас 7,6, а в 2009 году компания вроде как собралась на IPO. Снизить долговую нагрузку не помешало бы. Вы готовы поделиться акциями, чтобы рассчитаться с долгами?

Андрей Бесхмельницкий: Мы никогда не заявляли, что выйдем на IPO в 2009-м. Я сейчас конкретных сроков не назову — мы только рассматриваем такую возможность. Что касается долговой нагрузки, то мы в полном объеме выполняем взятые на себя обязательства, и банки охотно нас кредитуют.

СФ: Тогда, может быть, «Юнимилк» продолжит скрывать заводы по России?

АБ: Мы закончили фазу активных покупок. «Юнимилк» представлен на всех ключевых региональных рынках, и теперь мы будем модернизировать имеющиеся активы (в модернизацию заводов уже вложено более 10 млрд руб.) и строить новые заводы под конкретные задачи. Но основной фокус сегодня — в продажах и маркетинге.

СФ: Попытаетесь обойти лидера — «Вимм-Билль-Данн»?

АБ: Нет у нас задачи обойти кого-то. Мы просто хотим построить эффективную компанию.



ИТАР-ТАСС

News Outdoor уходит под землю

Лидер российского рынка наружной рекламы News Outdoor покоряет новые просторы. На минувшей неделе стало известно, что компания начала работать в региональном метро. ТЕКСТ: ина селиванова

Подземный задел

По информации «Коммерсанта», специально для размещения рекламы в региональном метро News Outdoor зарегистрировала в октябре прошлого года дочернюю компанию «Альмакор андерграунд».

Полноценно функционировать она начала в январе. Контрольный пакет (85%) принадлежит News Outdoor. Остальные 15% — у Альбера Теплицкого, коммерческого директора компании «Олимп», обладающей эксклюзивными правами на размещение рекламы в московском метрополитене.

Еще в 2002 году News Outdoor планировала принять участие в тендере на право продавать рекламные площади в московской подземке, но в последний момент вышла из числа претендентов, посчитав, что цена аренды рекламных площадей завышена.

Сейчас ситуация на рынке резко поменялась: на операторов рынка наружной рекламы давят как законодатели, так и столичные власти. В феврале этого года, например, решением правительства Москвы территории вокруг Кремля, заповедника Коломенское и Новодевичьего монастыря были освобождены от «наружки». В запретную зону попала реклама общей стоимостью свыше \$14 млн, львиная доля которой доставалась лидеру рынка. А в прошлом году были приняты поправки в закон «О рекламе», в соответствии с которыми одной компании должно принадлежать не более 35% рекламных мест в муниципальном образовании. News Outdoor, работающая в 98 городах страны, в некоторых регионах близка к достижению максимальной доли.

Так что News Outdoor ищет новые рынки — размещает рекламу в супермаркетах, аэропортах, торговых центрах. Подземка, пожалуй, единственное направление, до сих пор не освоенное компанией. Реклама в метро не считается наружной, а значит, не входит в заветные 35% и позволяет News Outdoor наращивать свое присутствие в других регионах, не нарушая закон.

Другое дело, что региональный рынок рекламы в метро мизерный. Помимо Москвы и Санкт-Петербурга собственными метрополитенами могут похвастать всего пять региональных центров. «Подавляющая доля доходов от рекламы в метро поступает от объявлений внутри вагонов. В московском метрополитене функционируют примерно 4 тыс. вагонов. Для сравнения: в Екатеринбурге их всего 80. Понятно, что при таких объемах особенно не развернешься», — рассказывает генеральный директор «ЭСПАР-Аналитик» Андрей Березкин. По его оценкам, объем рекламы во всех региональных метрополитенах, кроме Москвы и Санкт-Петербурга, не превышает \$10 млн в год, а в Москве он достигает \$100 млн. С миру по нитке. □

ИК «Финам» решила наказать клиентов, которые не проводят сделок по своим брокерским счетам. Репрессии могут выйти компании боком: «обиженных» готовы подхватить конкуренты, а юристы вообще сомневаются в законности нововведений. текст: наталья шакланова

Суд мертвых

Клиенты «Финама», которые за полгода (отсчет начался с 19 августа) не проведут никаких операций, должны расторгнуть договор с компанией или заплатить штраф до 1 тыс. руб. Репрессии коснутся только владельцев тех счетов, на которых отсутствуют ценные бумаги, а сумма средств не превышает 1 тыс. руб. «У нас больше, чем у кого-либо на рынке, бесплатных сервисов и низкие брокерские комиссии (0,008–0,03% оборота), поэтому приходится уделять внимание издержкам, в том числе оптимизации клиентской базы», — пояснил **СФ** заместитель генерального директора ИК «Финам» Игорь Степанян.

По данным ФК «Открытие», с начала года объем торгов ценностями бумагами на российском рынке сократился вдвое. Доходы брокеров существенно снизились, и они уже не могут

закрывать глаза на «мертвых» клиентов, прощая им не только отсутствие пользы, но и прямой вред. «Брокер должен платить Национальному депозитарному центру за хранение активов, и если не перекладывает эти затраты на клиента, то несет убытки», — поясняет начальник отдела собственных операций ОТП банка Александр Жуляев. Он сомневается, что «Финаму» удастся разбудить спящих и заставить их проводить активные операции, но издержки, возможно, действительно уменьшатся.

В этом году доля «мертвецов» у «Финама» выросла на два процентных пункта и ныне составляет 7–8% от общего количества клиентов. Этих 4,2–4,8 тыс. человек готовы подхватить конкуренты. «Если кто-то хочет отдать нам „мертвых“ клиентов, мы этому будем только рады», — уверяет директор финансового департамента Московского кредитного банка Владимир Чубарь. —

Сами мы от таких не избавляемся, а стараемся реанимировать. Это невозможно только в случае физической смерти». Жуляев допускает отток клиентов из «Финама», но считает, что это не приведет к переделу рынка.

Есть и другая проблема. Как объяснил **СФ** юрист компании Magisters Алексей Семенов, «если система штрафов не была согласована сторонами в момент заключения договора, ее введение будет односторонним изменением его условий, а это незаконно». В «Финаме» признают, что в самом договоре о штрафах ничего не говорится, но предусмотрена возможность коррекции брокерского регламента, что и было сделано. На что Семенов замечает: если технический регламент меняет условия договора, то это «по меньшей мере странно». Пожалуй, «мертвые» клиенты «Финама» имеют шансы отстоять свои права в суде. □

Я хочу его...

коснуться



RoverPC S7

- сенсорный 2,8-дюймовый экран
- технология Touch Lens позволяет управлять коммуникатором простым прикосновением пальцев
- GPS-навигация
- Windows Mobile 6.0
- EDGE, GPRS, Bluetooth, Wi-Fi
- ICQ, почта, Internet



www.roverpc.ru (495) 777-2838

„Рольф“ вполне осознает, что рано или поздно продажа новых машин перестанет приносить доход. Компания уже полтора года пытается стать сервисной: зарабатывать на сопутствующих товарах и услугах»

СФ №33 /2007, стр. 18-23



Готовясь к падению спроса на автомобили, автодилер «Рольф» собирается создать совместное предприятие с финскими логистами. Компания намерилась откусить солидную долю смежного рынка автоперевозок. текст: татьяна комарова

«Рольф»-перегонщик

«Рольф» проводит аудит финской логистической компании Avelon Group (ранее известна как Skandia Autologistics). После due diligence, если его результат будет удовлетворительным, логистическое подразделение дилера («Рольф SCS») создаст совместное предприятие с финской компанией. Точные условия сделки еще не определены, но «Рольфу», скорее всего, достанется большая часть новой компании.

В результате такого скрещивания появится логистический монстр, специализирующийся на автомобилях. «Эта сделка приведет к появлению на рынке компании с оборотом до \$500 млн в 2009 году и контрактами на поставку автомобилей 25 зарубежных производителей, сражающихся за быстрорастущий российский рынок. Кроме того, новообразованная компания будет занимать лидирующие позиции на рынках стран Северной Европы: Дании, Эстонии, Финляндии и Швеции», — строит планы **Стивен Флетчер**, главный исполнительный директор «Рольф SCS».

Оборот всей группы компаний «Рольф» в 2007 году составил около \$2 млрд — из них на логистическое подразделение приходилось всего около 1,5%.

Мастодонт российского авторынка последовательно готовится к тяжелым временам. Эксперты давно предрекают снижение темпов роста продаж новых автомобилей в России, и, хотя их прогнозы пока не оправдываются, очевидно, что рasti на 60% в год вечно рынок не может. И «Рольф», которого даже конкуренты называют дальновидным игроком, давно пытается диверсифицировать свой бизнес. Например, в 2007 году компания запустила проект Blue Fish, с помощью которого продает подержанные автомобили; в этом году купила банк «Капитал-Москва»,

ИСТОРИЯ ВОПРОСА В 2007 году «Рольф» всерьез занялся диверсификацией бизнеса. Сначала компания запустила программу Blue Fish по продаже подержанных автомобилей. В ее рамках она выкупает автомобили, ремонтирует их, приводит в максимально приближенное к новому состояние и продает через свои дилерские центры — дороже, чем по обычной системе trade-in. Кроме того, «Рольф» принял активно развивать собственное логистическое подразделение и оказывать финансовые услуги, выступая как посредник между покупателями, банками и страховыми компаниями, зарабатывая, таким образом, не только на продажах автомобилей, но и на сопутствующих услугах.



В «Рольфе» рассчитывают: когда продажи автомобилей упадут, потери удастся восполнить за счет логистики

чтобы выдавать кредиты не только своим покупателям, но и конкурентам — другим дилерам.

Шевелиться быстрее «Рольф» заставляют и партнеры компании. К примеру, в 2006 году «дочка» дилера «Карнэт-2000» лишилась права на импорт легковых автомобилей Hyundai, так как корейская компания предпочла ввозить свою продукцию самостоятельно. Сейчас на рынке витают слухи, что Mitsubishi Motors тоже захочет взять ввоз и дистрибуцию, самые доходные элементы цепочки торговли новыми легковыми автомобилями, в свои руки. В таком

случае «Рольф» через новую структуру сможет выручить хотя бы часть утраченной прибыли от импорта новых автомобилей в страну.

Впрочем, на рынке в затяг «Рольфа» верят с трудом. «Ну покупают и покупают. Тем более что они только аудит проводят. А до покупки там еще далеко, мне кажется», — пожимает плечами **Вадим Коваленко**, генеральный директор «Тайсус глобал трак», лидера российского рынка перевозок легковых автомобилей. По его мнению, доля Финляндии в импорте автомобилей будет падать, так что бурного старта может и не произойти. **СФ**

Как компании делают бизнес на «злобе дня»

Общественно-политические события всегда приковывают внимание людей. Почему бы не использовать этот интерес в рекламных целях?



1

Райский кофе

Грузино-осетинский конфликт уже не первую неделю возглавляет рейтинги самых обсуждаемых тем, и бранд-менеджеры молодой сети кофеен «Кофеин» решили на этом сыграть. Они запустили в интернет вирусный ролик о волшебном превращении грузинского президента Михаила Саакашвили (на фото) из демонической личности в ангела. Превращению способствует, как не трудно догадаться, кофе из «Кофеина». В мультилакационном ролике человек, похожий на Саакашвили, сидит на фоне американского и европейского флагов и ругается, глядя в камеру. Кто-то выливает на него чашку кофе. После этой процедуры над головой персонажа появляется нимб, а его галстук, прежде напоминавший флаг США, меняется на российский триколор. По некоторым данным, количество просмотров ролика уже превысило 10 тыс. Правда, как это повлияет на популярность сети, никто не знает. □

2

Яблоко от Большого Брата. В 1984 году Apple запустил ролик по мотивам романа Дж. Оруэлла «1984». Зомбированные люди слушали Большого Брата, вещающего с экрана, а затем девушка этот экран разбивала. «24 января Apple представит новый компьютер — и вы поймете, почему в 1984-м не будет, как в „1984“», — гласил слоган на фоне логотипа Apple. Весной 2007 года появился римейк, где Большого Брата заменили на Хиллари Клинтон, а надпись гласила: «14 января начнется праймериз Демократической партии — и вы поймете, почему в 2008-м не будет, как в „1984“». Позже появился вариант с Бараком Обамой. Ни Apple, ни штабы политиков в авторстве не признались. □

№

«Инсайдер» знает все. В 2000 году компания Pizza Hut побила рекорды оперативности, воспользовавшись нестандартной политической ситуацией. На третий день после президентских выборов, когда во Флориде продолжали подсчитывать голоса, отанные за Джорджа Буша-младшего и Альберта Гора, появилась телереклама пиццы «Инсайдер»: «Однажды внуки спросят вас, кого выбрали президентом в 2000-м. И вы скажете: не знаю, они до сих пор пересчитывают голоса. Но я по крайней мере попробовал пиццу „Инсайдер“». Кстати, ролик не вызвал возмущения ни в одном политическом лагере. □

№

Летайте самолетами

Ryanair. Авиаперевозчик-лоукостер Ryanair в разгар иракской войны запустил кампанию, где фигурировал министр информации Ирака, прославившийся фразой «мы побеждаем американцев». Чтобы «насолить» конкурентам, чиновнику, чьи высказывания ассоциируются с ложью, приписали в рекламе фразу «у EasyJet самые низкие тарифы». Но апофеозом креатива стала реклама, стартовавшая сразу после терактов 11 сентября: «Чтоб я взорвался! В эти цены трудно поверить!». «Негативное восприятие рекламы только добавляет известности», — уверен PR-директор Ryanair Патрик Фицсиммонс. □

№

5

Ставка на «восьмерку». Накануне саммита G8, проходившего в 2006 году в Санкт-Петербурге, появилась целая серия продуктов под маркой G8: от блюд в петербургских кафе до SMS-викторины. Некоторые производители не прекратили выпуск специализированных товаров и по окончании саммита. Так, ликеро-водочный завод «Дионис» во время мероприятия начал продавать водку «Спецзаказ G8». «Восьмерка» понравилась потребителям, и завод решил продолжить традицию. Планируется выпускать серию «Спецзаказов», а в качестве поводов будут использоваться юбилеи и политические события. □







частная практика

АМБИЦИИ

стратегия → c22

ГЛАВА ВЕДУЩЕЙ РОССИЙСКОЙ ВЕЛОСИПЕДНОЙ КОМПАНИИ «ВЕЛОМОТОРС» **АЛЕКСАНДР НАЧЕВКИН** ОБЕЩАЕТ РАЗОРИТЬ ВСЕХ КОНКУРЕНТОВ, СОЗДАТЬ КРУПНЕЙШЕЕ В РОССИИ ПРОИЗВОДСТВО СКУТЕРОВ И ПЕРЕСАДИТЬ ЖИТЕЛЕЙ СТРАН ЕС НА СВОИ ВЕЛОСИПЕДЫ.

Спица в колесе

текст:

иван марчук

Александр Начевкин идет мимо конвейера по своему заводу в подмосковной Кубинке. Под потолком бесконечным потоком едут обода для колес. Сборка осуществляется вручную. Женщины, вкручивая спицы в колеса, испуганно косятся на высокое начальство.

— Можно станки поставить, но один станок стоит \$150 тыс. А окупается за десять лет. Так что выгоднее руками, — говорит Начевкин.

Колеса — единственная деталь велосипедов, которая производится непосредственно на заводе. Все остальные комплектующие — азиатские. Несмотря на это, Александр Начевкин просит с близкого расстояния велосипедные детали не фотографировать.

— Конкуренты у нас воруют дизайн и разработки, — жалуется он. — Мы велосипеды сами разрабатываем. Остальные берут наши новые модели и копируют их. Только вот комплектующие они на свои велосипеды ставят плохие и дешевые. А мы — хорошие. Качество для нас — самое главное.

Рабочий позади нас замечает, что забыл докрутить какой-то винт, и бежит вперед с гаечным ключом за уехавшим по конвейеру велосипедом. Винт докручен, качество спасено.

Советское наследие

НЕДАВНО НА ВЕЛОСИПЕДНОМ РЫНКЕ состоялась крупная сделка. 13 августа Александр Начевкин стал владельцем Жуковского мотовелозавода (ЖВЗ) — последнего дожившего до наших дней советского велопредприятия полного цикла. В начале года ЖВЗ был признан банкротом. Но Начевкин его выкупил (за сколько, не говорит, известно лишь, что в ближайшие три года он собирается вложить в модернизацию предприятия 20 млн евро). Заработать завод должен в январе 2009-го.

Открытие велосборочного предприятия в России — не бог весть какая новость. Велосипеды у нас собирает около 20 компаний по всей стране. Но покупка ЖВЗ рынок удивила. Дело в том, что с начала 2000-х в России работают только заводы, занимающиеся сборкой велосипедов из китайских деталей. Конкуренция с китайцами привела к закрытию всех флагманов советского велостроения — заводов в Перми («Кама», «Урал»), Йошкар-

c17



Дмитрий Духанин

Александр Начевкин надеется с помощью демпинга стать монополистом на велорынке

Колеса — единственная деталь велосипедов, которая производится непосредственно на заводе. Все остальные комплектующие — азиатские

Оле («Салют») и многих других. ЖВЗ был одним из последних предприятий, сдавшихся под натиском китайцев. С 2002 года он работал с перерывами, а два года назад производство встало окончательно.

Сейчас Начевкин собирается его возродить: предприятие будет производить рамы из металла, колеса и другие запчасти для велосипедов. Планы «Веломоторс» вызывают у конкурентов недоумение. «Пока собственное производство рам в России обходится дороже, чем закупка их в Китае,— утверждает **Александр Вигушин**, генеральный директор велозавода „Янтарь“.— У нас есть оборудование для их производства, но мы его не используем. Собственное производство большого числа комплектующих может стать рентабельным только при объемах выпуска в миллионы велосипедов в год».

Свои производственные планы Начевкин не раскрывает. Но утверждает, что знает, как сделать так, чтобы завод не просто окупился, но и позволил ему совершить прорыв на рынке.

От «Аиста» к Stels

В ВЕЛОСИПЕДНЫЙ БИЗНЕС Начевкин пришел значительно раньше своих конкурентов. В 1992 году вместе с братом **Юрием Начевкиным** он покупал велосипеды в регионах и вез их на своем «газике» на продажу в Москву. Позже братья начали работать с одним из четырех крупнейших советских производителей велосипедов — Минским велозаводом (велосипеды «Аист»), со временем став его эксклюзивным дистрибутором в России.

В 1998 году на Минский велозавод пришло новое руководство, которое, по словам Начевкина, решило создать свою сеть поставок в Россию. А с «Веломоторс» белорусы соглашения разорвали.

Глава «Веломоторс» о Минском велозаводе до сих пор говорит с плохо скрываемой обидой. Еще бы: в результате разрыва отношений в 1998 году Начевкину пришлось с велорынка уйти. Три года он перебивался случайными бизнесами (например, торговал овощами и фруктами). А в 2001-м вновь вернулся к велосипедам,

начав размещать на китайских заводах заказы на производство велосипедов под собственным брендом Stels. Сложившаяся ситуация этому благоприятствовала: вместо исчезнувших советских на рынке появились китайские велосипеды, которые начали поставлять в страну множество небольших российских компаний.

Вскоре импортеры китайской продукции стали задумываться об открытии собственных сборочных производств в России — это было выгоднее, чем поставлять сюда уже готовые велосипеды. По данным участников рынка, местная сборка позволила импортерам увеличить рентабельность с 20–25% до 30–35%. Начевкин и здесь оказался одним из первых: в 2004 году компания открыла сборочное предприятие в Кубинке. На это ушло \$1,5 млн собственных и заемных средств. Рынок рос ежегодно на 15–20%, так что оставалось только вкладывать деньги в расширение производства. В 2006 году компания открыла новый велозавод в Крыловском районе Краснодарского края. Год назад было начато строительство третьего предприятия в Свердловской области. «Думали, что закончим в этом году, но не успели. Из-за покупки ЖВЗ денег не хватило, так что откроем его только в следующем году», — говорит Начевкин.

«Каждое из предприятий может производить по 1 млн велосипедов в год. Другое дело, что пока заводы загружены на 30–60%»

Мощности всех своих заводов — и существующих, и строящихся — он оценивает так: «Каждый из них может производить по 1 млн велосипедов в год. Другое дело, что работающие заводы пока загружены на 30–60%. Довести объемы до максимальных пока не позволяют размеры складов и логистические проблемы — компания не готова перевозить комплектующие в таких количествах. Инфраструктуру предприятий нужно модернизировать, чтобы каждое из них в действительности смогло производить 1 млн велосипедов.

Странная честность

«У НАС НА РЫНКЕ все врут: продает компания два велосипеда — говорит 200, продает 200 — говорит 2 тыс. Но наша компания — крупнейший производитель в России, и обманывать нам смысла нет», — утверждает Начевкин.

Начевкин действительно не врет — он просто не разглашает, сколько велосипедов собирает и каков оборот его компании. Если верить его словам о загруженности производств на 30–60%, то два действующих предприятия могут производить 0,6–1,2 млн велосипедов в год. По данным же Росстата, в 2006 году объем производства компании составил 770 тыс. велосипедов, в 2007-м — 987 тыс.

Общий размер рынка оценивается сегодня в 5–6 млн велосипедов в год — речь идет как о ввезенных в страну, так и о произведенных непосредственно в России. При средней стоимости велосипеда \$100 получается, что весь рынок можно грубо оценить в \$500–600 млн. По поводу «Веломоторс» на рынке говорят только одно: «крупнейшее предприятие». «Оценить точно доли игроков крайне сложно, — утверждает маркетинг-аналитик консалтинговой компании „Амико“ Алексей Лумпов. — Причин много: компании не раскрывают свои показатели, велика доля „серого“ импорта».

Бизнес Начевкина держится на дорожных и складных велосипедах. Детские компании в небольшом количестве заводят готовыми из Китая для разнообразия модельного ряда: в России есть свои лидеры в этом сегменте (например, калинин-

градский завод «Янтарь»), и воевать с ними «Веломоторс» пока не готова. Производство дорогих горных велосипедов стоимостью около \$1 тыс. на «Веломоторс» крайне незначительно. «Мы выживаем за счет более дешевых, но менее прибыльных групп товаров: дорожных и складных велосипедов. Они в Китае стоят около \$30. Мы же производим их из запчастей, которые растаможиваем по 10-процентной пошлине. Кроме того, экономим на перевозке: готовых велосипедов в контейнер помещается только 500, а разобраных — 1500», — объясняет Начевкин. Как утверждают участники рынка, если ввозить такие велосипеды в виде комплектующих, можно на каждом сэконо-мить \$8–10, если сравнивать с ввозом готовой продукции. Для этого товара весьма ощутимое конкурентное преимущество.

Тотальное разорение

В НЫНЕШНЕМ ГОДУ ситуация на рынке велосипедов изменилась — темпы роста упали до 2–3%. Производители стали говорить, что российский рынок насытился и грядет стагнация. Еще более мрачной картину делает то, что в начале лета в Китае в результате укрепления юаня, а также подорожания металла и резины начала расти стоимость запчастей: к началу 2009 года они должны подорожать на 40–60% по сравнению с началом 2008-го. «Все это неизбежно приведет к тому, что велосипеды в следующем сезоне в России вырастут в цене где-то на 50%», — говорит Начевкин. Грядущее сокращение объемов всего рынка велосипедов он оценивает в 20%. Однако эти прогнозы его не печалят, а, напротив, радуют.

Начевкин верит в то, что при падающем рынке ЖВЗ позволит ему совершить рывок. Прежде всего производство собственных рам и запчастей должно снизить зависимость «Веломоторс» от дорожающих китайских комплектующих и уменьшить расходы на логистику.

Дело в том, что комплектующие доставляются из Китая в Россию тремя путями: через Черное и Балтийское моря и по железной дороге через Сибирь. Путь по суше, по словам велопроизводителей, рентабелен только при условии, что само

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ВЕЛОМОТОРС» была создана в 1996 году и занималась продажами российских и белорусских велосипедов. С 2001 года начала продавать китайские велосипеды под собственной маркой *Stels*, а через три года производство было перенесено в Россию. Сегодня «Веломоторс» объединяет четыре велозавода: два действующих предприятия в Подмосковье и Краснодарском крае и строящиеся заводы в Брянской и Свердловской областях. Открытие новых предприятий состоится в начале 2009 года. Сегодня «Веломоторс» является лидером отечественного велорынка. По данным Росстата, в прошлом году компания произвела 987 тыс. велосипедов. Ожидаемые на рынке результаты в этом году — от 1 млн до 1,5 млн штук. Компания не раскрывает свои финансовые показатели, но, по приблизительным оценкам, ее оборот составляет \$150 млн. С прошлого года «Веломоторс» продает скутеры с двигателями китайской компании *Qianjiang Group*. Основными акционерами компании являются братья Александр и Юрий Начевкины и их партнер Игорь Иванов.

НОУ-ХАУ

Компания «Веломоторс»:

- создает велозавод полного цикла для сокращения логистических расходов и уменьшения зависимости от азиатских поставщиков;
- планирует с помощью снижения цен подвинуть конкурентов, существенно увеличив свою долю на рынке;
- создала СП с китайской компанией *Qianjiang Group* для строительства в России завода по производству скутеров.

производство расположено за Уралом. Если же завод располагается в Центральной России, то перевозка по железной дороге оказывается в два раза дороже, чем по морю. Но с морскими портами связана другая проблема: из-за большой загруженности доставка груза из Китая может занимать от одного до четырех месяцев. «Предсказать это невозможно: все зависит от сезона и расторопности портов», — уверяет глава «Веломоторс». В результате все велопредприятия в стране имеют складские запасы запчастей для бесперебойной работы в течение одного-двух месяцев — на случай срыва поставок. Такая практика приводит к заморозке оборотных средств.

Начевкин начал бороться за улучшение логистики еще в 2001 году, когда компания обзавелась собственной транспорт-



ДМИТРИЙ ДОХНИН



Производство собственных рам и запчастей должно снизить зависимость «Веломоторс» от дорожающих китайских комплектующих и уменьшить расходы на логистику

ной структурой, которая позже стала официальным дилером Scania в России и получила название «Скан-Юго-Восток». Сейчас, по его словам, доставка контейнера с комплектующими для велосипедов из порта Санкт-Петербурга в Москву обходится ему почти втрое дешевле, чем конкурентам. «Производство своих рам снизит объем контейнерных перевозок в два раза. А это большая экономия», — говорит Начевкин. Конкуренты в ответ твердят, что экономия на поставках вряд ли покроет расходы на содержание крупного предприятия. Начевкин же утверждает, что слушать конкурентов вообще не надо, так как жить им осталось совсем не долго:

— У нас в этом году скопились товарные остатки нераспроданных велосипедов и множество комплектующих, которые мы купили по старым ценам. Сейчас мы попытаемся завалить рынок. Начнем продавать велосипеды на 15–20% дешев-

ле, себе в убыток, и посмотрим, что будут делать конкуренты. Если они не станут размещать заказы в Китае на следующий сезон, то в начале 2009-го цены повысим. Если же большинство продолжит борьбу, мы можем продержаться год на собственных средствах. И уж в этом случае абсолютное большинство наших конкурентов исчезнут. В итоге мы хотим получить 70% рынка.

Самонадеянность Начевкина заставляет других игроков только разводить руками. «Мы без проблем можем позволить себе работать год, не получая никакой прибыли», — говорит Александр Вигушин. — Я думаю, на это способны все крупные игроки. Так что речь идет о вытеснении мелких импортеров и производителей. Впрочем, даже в этом случае освободившаяся ниша будет пропорционально разделена между крупнейшими заводами. Как «Веломоторс» собирается один получить 70%, я не понимаю».

Мотор к велосипеду

ПОНЯТЬ Александра Начевкина действительно непросто. Только что он говорил, что открытие завода в Свердловской области откладывается на год из-за нехватки средств, и вот уже рассказывает, что затеял огромный проект на новом рынке скутеров. «Такие мысли посещали меня еще лет восемь назад, три года назад стали изучать ситуацию. В прошлом году выбрали партнера. Им стала китайская Qianjiang Group (QG), которая в 2005 году купила одного из ведущих итальянских производителей двигателей Benelli», — рассказывает он.

Корпорация QG является одним из крупнейших в мире производителей скутеров и моторов для них. Впрочем, в Россию скутеры этой компании уже поставляются: в Москве найти их можно в компании «Байк ленд», торгующей собственной маркой компании QG — Keeway. Еще одна компания — Nexus Motors — продает скутеры американской «дочки» QG под маркой Vento.

Впрочем, Начевкин утверждает, что права их продавать эти компании уже не имеют. По его словам, в начале прошлого лета он заключил с QG контракт, предоставивший ему права эксклюзивного дистрибу-



Соединившись с российскими колесами, китайские комплектующие превращаются в велосипед Stels отечественного производства

отдела маркетинга и развития компании „Байк ленд“.— Во-первых, никто нас дистрибуции не лишал. Это такая особенность китайской деловой этики: обещать все, что угодно, в обмен на крупный заказ. Исполнение обещаний не обязательно. Во-вторых, у „Веломоторс“ возникнут большие проблемы с маркетингом: нужно будет убедить рынок в качестве российских скутеров. Но даже если представить, что они выйдут на заявленные объемы производства, то в первый год покупатели, может, и найдутся, но вот далее — крайне сомнительно: помимо насыщения рынка здесь играет фактор качества сборки и отношения потребителя к такому качеству».

Начевкина это не смущает: «Мы цену снизим. В России продукция QG стоила где-то на \$400 дороже, чем скутеры других китайских производителей. Мы эти \$400 скинули в прошлом году: \$300 за счет потери прибыли, а \$100 за счет объема и логистики. Когда СП откроем, еще на 30% цены опустим за счет локализации сборки». Сегодня цены на скутер Stels в рознице колеблются от 26 тыс. до 50 тыс. руб. в зависимости от комплекта-

ции. Самые дешевые скутеры других производителей стоят в рознице от 25 тыс. руб. Если верить Начевкину, то минимальная стоимость скутеров Stels в следующем году составит около 20 тыс. руб.

В успехе бизнеса на скутерах как всегда самонадеянный Начевкин не сомневается. И сейчас его занимают уже другие, не менее амбициозные планы. «Через два года будем захватывать европейский рынок велосипедов», — обещает он. Пошлина на ввоз готовых велосипедов в страны ЕС составляет 75% их цены. Но она распространяется только на азиатские страны. Если ввозить велосипед из России, то европейцы возьмут всего 15%. Пока они не видят необходимости защищаться от слабого российского рынка. Этим и собирается воспользоваться Начевкин. «Тут нельзя плавно действовать: иначе они увидят угрозу и сразу же введут запретительные пошлины, так что нужен быстрый и массовый захват», — размышляет он о грядущем блицкриге. Рынок стран ЕС — более 20 млн велосипедов в год. Амбициозному Начевкину будет над чем работать и где развернуться. ☐

тора скутеров с моторами QG. Причем для «Веломоторс» китайцы выпускают скутеры уже под брендом Stels. Получается, что Keeway и Vento больше на российском рынке продаваться не будут. «Мы предложили купить у QG сразу 30 тыс. скутеров — взамен на права эксклюзивного дистрибутора. Когда увидели, что они сомневаются, купили 50 тыс. Тогда они согласились. В этом году сделали второй шаг — создали СП с QG. В 2009-м на территории ЖВЗ откроем завод скутеров под маркой Stels, пока только рамы в них будут нашего производства. Через три года выйдем на производство 250 тыс. скутеров в год», — говорит Начевкин. В дальнейших планах — увеличение доли комплектующих местного производства.

— А купленные в прошлом году 50 тыс. скутеров продали?

— 5 тыс. осталось на сегодня, но скоро и их продадим.

Если верить Росстату, в прошлом году в Россию было ввезено 375 тыс. скутеров. В первой половине этого года — 230 тыс. Рынок, конечно, растет, но 250 тыс. для одного производителя кажется остальным игрокам цифровой заоблачной.

«Планы слишком амбициозные, — рассуждает **Александр Букин**, руководитель

BUSINESS TRAINING RUSSIA

Лидер в области обучения, развития и оценки персонала приглашает корпоративных тренеров на позицию

«Ведущий тренер-консультант»

Мы ищем и ценим

- Управленческий опыт
- Навыки проведения управленческих тренингов для менеджеров среднего и высшего звена
- Свободное владение английским языком

МЫ ПРЕДЛАГАЕМ:

- Возможность обогатить свой опыт практиками лучших компаний.
- Возможность попробовать себя в перспективной области бизнес-обучения и консалтинга.
- Работу в команде профессионалов, где можно многому научиться, реализовать свои амбиции, творческий потенциал и бизнес-опыт.
- Компенсационный пакет от 2 200 000 рублей в год.

Большинство наших клиентов входят в Fortune 500.

Ваши решения помогут признанным лидерам бизнеса стать эффективнее!

Присоединяйтесь!



Направляйте свои отклики и резюме
v.ryzhkina@btrus.ru

или по факсу
+7 495 933 0749
для Веры Рыжкиной

НА РЫНКАХ МР3-ПЛЕЕРОВ И DECT-ТЕЛЕФОНОВ ЗАПРАВЛЯЮТ ГЛОБАЛЬНЫЕ ИГРОКИ, КРУПНЕЙШИХ ИЗ КОТОРЫХ ПИТЕРСКОЙ КОМПАНИИ «АЛКОТЕЛ» НЕ ДОГНАТЬ. НО ЕЕ ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР КОРОЛЬКОВ ЗНАЕТ ВЕРНЫЙ СПОСОБ ВЫДЕЛИТЬСЯ СРЕДИ ФИРМ ВТОРОГО ЭШЕЛОНА.

текст: Павел Куликов

Телефонные продажи



Александр Корольков изображает искреннее удивление, когда его обвиняют в копировании названия французского телеком-гиганта Alcatel. Название компании Королькова «Алкотел» — это сокращение, которое расшифровывается как «Александр Корольков Телефони». О существовании Alcatel отечественный коммерсант, по его словам, в момент создания своей компании не знал.

Верится в это с трудом: Alcatel открыл первое в России СП в 1990 году, Корольков подал заявку на регистрацию марки «Алкотел» в 1993-м. А получив отказ, все равно несколько лет производил телефоны под этим брэндом. Впрочем, вовсе не номинальному сходству с французским телекоммуникационным гигантом Корольков обязан своим положением на рынке мелкой электроники.

В 2004 году он начал использовать другую марку — Техет. Под ней Корольков стал продавать телефоны, а с 2006-го — mp3-плееры. Эти рынки практически поделены между крупнейшими глобальными брэндами. На рынке DECT-телефонов около 50% занимает Panasonic, еще 20% — Siemens. Рынок mp3-плееров монополизирован в меньшей степени, но на четверть принадлежит отраслевому лидеру Samsung.

За все, что не достается крупнейшим игрокам, борются друг с другом многочисленные В-брэнды. Их владельцы в основном продают готовую продукцию азиатских OEM- заводов по низким ценам. И петерский «Алкотел», пожалуй, наиболее агрессивная из таких компаний. На рынках телефонов и плееров он занимает до 13%.

В своем желании позиционироваться как отечественный производитель электроники Александр Корольков на рынке одинок

«Если верить в эту цифру, им памятник поставить надо», — такую оценку дает эксперт рынка, бывший глава представительства iRiver **Дмитрий Бергельсон**.

Круче, чем на наркотиках

В КОНЦЕ 1980-х годов предпринимателю Александру Королькову удалось одно за другим арендовать по всему городу несколько убыточных предприятий и освоить на них производство «электронных штучек», которые были тогда в дефиците. Он выпускал платы для электроники, на основе которых делал приставки к телефону — определители номера, игровые компьютеры ZX Spectrum, джойстики и другие мелкие игровые устройства. «Одно время мы держали 60% рынка джойстиков в СССР», — уверяет Корольков. Норма прибыли на эти манипуляторы доходила до 1000%. «Круче, чем на наркотиках», — говорит Корольков.

Производством проводных телефонов Корольков занялся в начале 1990-х, после того как владелец одной из арендованных площадок предложил ему скопировать аппарат Siemens. Основными игроками на российском рынке были латвийский завод VEF и Пермский телефонный завод. «У меня не было таких накладных расходов, как у этих монстров», — рассказывает Корольков, — и мне удалось сделать телефон такой же, как у них, но вчетверо дешевле».

К середине 1990-х телефоны стали основным товаром фирмы. По остальным направлениям Корольков проиграл более проворным конкурентам, а для телефонного придумал беспроигрышную бизнес-модель. Гендиректор «Алкотела» закупал у British Telecom, Deutsche Telekom и France Telecom бракованные или бывшие в употреблении телефоны, которые эти компании забирали у недовольных покупателей или тех, кто хотел утилизировать аппараты. Телефоны проходили в Петербурге «цикл реновации», после чего их невозможно было отличить от новых, и продавались через магазины электроники с маржей в сотни процентов (самые дорогие из них Корольков покупал в Великобритании за 4,5 фунта стерлингов). Корольков занимался «реконструкцией» до 2003 года и успел реализовать 3 млн телефонов, сначала проводных, а затем соответствующих стандарту DECT.

В конце концов ему надоела зависимость от европейского брака: он мог купить у операторов лишь ограниченное количество телефонов. Тогда Корольков до-

говорился с компанией Binatone о поставках новых аппаратов из Китая. В 2003 году он купил у Binatone два контейнера телефонов, чтобы продать их под брендом «Алкотел», после чего выяснил, что компания-партнер тоже не производит их сама, и напрямую вышел на китайские заводы. С последними позднее удалось договориться о выпуске плееров, и «Алкотел» забросил собственное производство.

«В Европе наши заводы занимают 50% рынка», — заявляет Корольков. Он имеет в виду китайские предприятия, принадлежащие двум гонконгским компаниям — Vtech Communication и Suncorp, Ltd., которые производят для него все телефоны под маркой Texet. Эти же заводы обслуживают Panasonic, Philips, AEG, Audioline, T-Com, British Telecom, AT&T и другие крупные компании.

Сами мы местные

ПРОИЗВОДСТВО электроники стало нерентабельным даже для владельцев известных глобальных брендов. Из лидеров телефонного рынка свой завод имеет лишь Siemens, причем думает, как от него избавиться.

В 2006 году, накануне банкротства подразделения мобильных телефонов китайской компании BenQ, директор по продажам европейского Siemens **Петер Цейсел**, по словам Королькова, специально приезжал в мрачную питерскую промзону, чтобы провести переговоры с гендиректором «Алкотела». Он предлагал российскому бизнесмену торговаться под брендом Texet дешевыми телефонами Siemens, которые выпускаются заводом в Баварии. Siemens столкнулся с трудностями, пытаясь продать производство, и собирался уйти с телефонного рынка иначе — переложив на партнеров задачи по продвижению и продаже продукции. Texet мог стать одним из них, но Корольков отказал Цейслю. «Я посмотрел на их телефон и подумал: если стереть логотип, то он будет ничуть не лучше нашего», — говорит он.

Гендиректор «Алкотела» вел переговоры и с топ-менеджерами компании Matsushita, владеющей брендом Panasonic. По словам Королькова, они предлагали ему заниматься в России дистрибуцией китайской продукции под марками National и Technics, которые также принадлежали Matsushita. Интерес японцев состоял в том, чтобы получать маржу, но продажами не заниматься. Корольков опять отказался. «Когда-нибудь они скажут: хорошо

ДОСЬЕ

ПЕТЕРБУРГСКАЯ КОМПАНИЯ «ЭЛЕКТРОННЫЕ СИСТЕМЫ „АЛКОТЕЛ“», владельцем которой является ее генеральный директор Александр Корольков, производит телефоны с 1993 года. Изначально продвигала их под брендом «Алкотел», в 2004-м перешла на бренд Texet. В 2003 году компания свернула собственное производство, освоив OEM-сборку на китайских заводах. С 2006 года наряду с проводными и DECT-телефонами занимается mp3-плеерами. Оборот в 2007 году — около \$40 млн. Доля «Алкотела» на рынке год от года колеблется и зависит от продаж в крупнейших сетях. На российском рынке DECT-телефонов, по оценкам ритейлеров, в 2006 году она составила 11%, в 2007-м — 6,5%, в первом полугодии 2008-го — 13%. На рынке mp3-плееров в 2007 году — 14%. Осенью 2008 года компания запустит в производство еще четыре категории продуктов под брендом Texet: GPS-навигаторы, рации, электронные рамки и Bluetooth-гарнитуры для мобильных телефонов.

НОУ-ХАУ

Компания «Электронные системы „Алкотел“»:

- размещает заказы на производство телефонов и mp3-плееров на двух крупнейших китайских заводах;
- экономит на маркетинговых затратах;
- вошла в крупнейшие сети благодаря низким ценам и длительной отсрочке платежа;
- запускает продукты в четырех новых категориях электроники.

РЫНОК

ОБЪЕМ РЫНКА DECT-телефонов, по оценкам ритейлеров, в 2007 году составил 3,5 млн штук. Объем рынка mp3-плееров в прошлом году достиг 2,2 млн штук. По данным РАТЭК, пятерка лидеров на рынке DECT-телефонов выглядит так: Panasonic, Siemens, Philips, Texet и Binatone. На рынке mp3-плееров лидерами являются Samsung, Sony, Philips, iRiver и Texet. Большинство игроков занимаются OEM- и OEM-производством, то есть поручают сторонним предприятиям в первом случае производство, во втором — еще и создание дизайна.

Главным рыночным трендом уже несколько лет является увеличение функциональности мелкой электроники: mp3-плееры превращаются в устройства для просмотра видео, фотографий и прослушивания радио. Что же касается DECT-телефонов, то некоторые производители предпринимают попытки совместить их с пультами для телевизоров.



Сборка плеера — незатейливая процедура, но она обеспечивает компании «Алкотел» изрядную экономию

«Vitek Austria, Bork Germany, X-Cube USA. Когда российские компании придумывают себе западное происхождение, меня это просто бесит»

продаете, а теперь платите проценты, — рассуждает он. — Или вовсе станут продавать сами». Основания не доверять иностранцам у него есть. Так, в прошлом году в похожей ситуации оказался Дмитрий Бергельсон. После того как он популяризовал марку iRiver в России, ее владелец неожиданно сменил дистрибутора.

По убеждению Королькова, пресмыкательство перед западными марками в электронике пройдет так же, как прошло на продуктовом рынке. Заниматься западными брендами он не хочет, а российских электронщиков, которые сами придумывают иностранные бренды, не понимает. «Vitek Austria, Bork Germany, X-Cube USA, — перечисляет Корольков. — Когда российские компании придумывают себе западное происхождение, меня это просто бесит».

Гендиректор «Алкотела», напротив, кичится российскими корнями своего дела. В магазинах электроники на ценниках телефонов и плееров Texet в графе «страна-производитель» написано «Россия», хотя это тоже лукавство. Единственный производственный процесс в «Алкотеле» —

сборка нескольких моделей плееров. В бывшем здании НИИ электронных приборов, которое Корольков в свое время выкупил под производственную площадку, несколько рабочих соединяют электронную начинку, корпуса и экраны.

На голубом коне

В 1998 ГОДУ Корольков побывал в Калифорнии, в Кремниевой долине, где облездил 15 ИТ-компаний. Повсюду он видел российских инженеров — и молодых специалистов, и преклонных лет профессоров, которые создавали для американцев аппаратное и программное обеспечение. «Надо же, все лучшее отсасывают, — возмущался про себя Корольков. — У них обуть одного инженера стоит \$200 тыс., а российские разработчики достаются им на халяву, уже готовенькие трудятся на технологическую мощь США».

Впрочем, любые технологические решения — и российские, и американские — рано или поздно оказываются в распоряжении китайцев, и те, несмотря на любые запреты и договоренности, делают на основе западных продуктов соб-

ственные, которые становятся доступными для всех заказчиков со стороны. Сам Корольков столкнулся с этим, когда потратил полгода на создание дизайна одной модели телефона и заказал в Китае его производство. Еще через полгода он обнаружил такой же аппарат в линейке одного из мелких конкурентов.

Сейчас всю начинку и дизайн телефонов Texet выбирает из того, что предлагают китайские заводы и дизайн-бюро при них. В 2006 году он вывел на российский рынок плеер T-740, внешне почти неотличимый от iPod Nano, но стоящий в полтора раза меньше и более функциональный. В отличие от iPod Nano, который в то время выпускала Apple, плеер воспроизводил видео. «Евросеть» поставила его на одну полку с эпиловским, и, как уверяет Корольков, эта модель Texet стала одной из самых продаваемых в своей линейке, оставив Nano далеко позади.

После этого подтвердилось другое правило рынка электроники, которое вывел для себя Корольков. Конкурентная борьба ведется не в сфере производственных технологий или дизайна, а в сфере ритейла. По большому счету, борются вообще не за потребителя, а за продавца. «Цена и условия поставки для ритейлера — одна из главных составляющих продукта», — уверяет Корольков.

Руководствуясь этим принципом, гендиректор «Алкотела» и занял те позиции на рынке, которые удерживает до сих пор. Пять лет назад, еще с телефонами «Алкотел», Корольков вошел в первую сеть — «Эльдорадо» — благодаря тому, что «давал первую цену», то есть демпинговал. «Одно время я шел на то, чтобы зарабатывать 5%, — вспоминает он. — Обычно при такой рентабельности никакой бизнес не имеет смысла». Смысл был. Сейчас телефоны и плееры Texet продаются во многих крупных федеральных сетях: «М.Видео», «Мир», «Техносила», Dixis, «Беталинк» — и в магазинах крупнейших региональных ритейлеров, таких как «Домо» и «Вестер». Не присутствует Texet, например, в «Связном»: эта сеть входит в группу компаний Maxus, которая заказывает в Китае плееры под собственной маркой Explay и совместно с Binatone производит там же телефоны Voxtel.

Другим федеральным сетям тоже не обойтись без В-брэнда в ассортименте. Из-за отсутствия посредников, маркетингового бюджета и амбиций самый дорогой телефон под маркой Texet стоит не до-

роже 2 тыс. руб. в рознице, что в полтора раза дешевле, чем аналогичный продукт, продаваемый под А-брэндом. Такие марки, как iRiver, MPIO, Nexx и Texet, позволяют ритейлерам добиваться от гигантов вроде Samsung снижения отпускных цен. «Если нас не станет, то разговоры на эту тему с компаниями вроде Sony и Samsung станут гораздо сложнее», — подтверждает глава представительства Nexx **Руслан Круглов**.

Помимо низкой отпускной цены, Корольков использует еще два инструмента, чтобы добиться расположения ритейлеров. Во-первых, некоторые технологически продвинутые модели он поставляет сетьям эксклюзивно. Во-вторых, по словам представителя одной из сетей, торгующих электроникой, Корольков обещает крупнейшим партнерам самые большие отсрочки платежа. «В „Эльдорадо“ просили 90 дней, мы сошлись на 60 днях, после чего они не платили 120», — рассказывает один из игроков рынка mp3-плееров. Корольков соглашался и на полгода, а фактически ждал еще дольше.

Менеджер категорий mp3-плееров и DECT-телефонов сети «Эльдорадо» **Ренат Кашаров** уверяет, что марка Texet выигрывает за счет дизайна. Корольков не спорит, но внешний вид главным преимуществом своих аппаратов не считает. «Если отдать товар с рассрочкой на два года, то будешь впереди всех „Панасоников“ на голубом коне», — говорит гендиректор «Алкотела». — Хотя здесь, конечно, нужен разумный компромисс».

Терпеливый Корольков
ВОЗМОЖНОСТЬ расплачиваться за товар как можно дольше действует на ритейлеров магически. В 2007 году в магазинах «Евросети» Texet занял первое место

В октябре 2008 года «Алкотел» выведет на рынок еще четыре категории продуктов: рации, фоторамки, GPS-навигаторы и Bluetooth-гарнитуры для мобильных телефонов

по продажам DECT-телефонов с долей 27%. В категории плееров у Texet в «Евросети» второе место — и 20%. «В нашей сети на долю Texet в продажах mp3-плееров приходится 51%», — говорит руководитель направления цифровой техники компании Dixis **Алексей Потапов**. — Компании Sony и Nexx занимают по 15%, доля Samsung — 10%».

По словам Королькова, сети по-своему понимают стратегию «Алкотела», полагая, что если компания предоставляет длительную отсрочку по платежам, то может подождать и после того, как истекут выставленные ею сроки. «Некоторые пользуются этим для развития собственных сетей», — говорит Корольков. — „Домо“ и „Вестер“ нам должны и не платят, нам придется с ними судиться».

В общей сложности сети должны Королькову 240 млн руб. просроченной debtorki, и чем крупнее сеть, тем больше долги. Но ссора с ритейлерами для «Алкотела» равносильна самоубийству. Жизнь предприятия протекает от одной крупной отгрузки до другой. «Почему не убрали рабочее место? — сердится Корольков на сотрудников. — Коробки у вас тут повсюду валяются». «Так вчера товар для „М.Видео“ грузили, — отвечают ему рабочие. — Такой аврал, не до того было». Корольков сделал ставку на крупнейшие сети: если возникнет конфликт с таким партнером, как «Эльдорадо», «М.Видео» или «Евросеть», продажи могут упасть на десятки процентов.

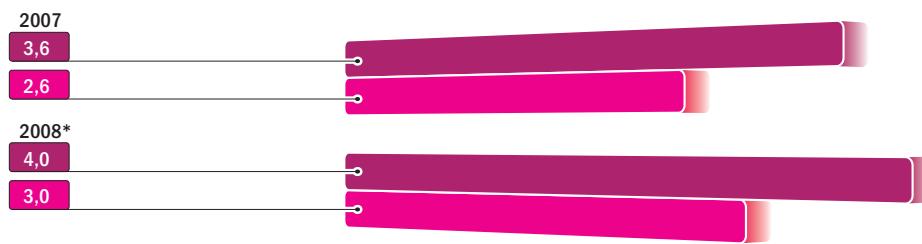
Рыночные показатели вполне оправдывают терпимость «Алкотела» к необязательным ритейлерам. За первые пять месяцев 2008 года в Россию было ввезено 400 тыс. портативных мультимедийных устройств. Это официально задекларированный товар, а с учетом поставок по серым схемам нужно добавить еще 20–50%. Но все равно Корольков — один из крупнейших игроков на рынке плееров. За указанный период он продал 87 тыс. плееров Texet.

Впрочем, позиции Texet определяются не только гговорчивостью Королькова. По мнению Дмитрия Бергельсона, преимущество главы «Алкотела» — в питерских корнях. Специфика второго по значимости рынка в стране состоит в слабости федеральных ритейлеров и сильных позициях местных сетей «Компьютерный мир», «Кей», «Мир техники». С ними Королькову договориться проще, чем с бизнесменами из Москвы. «Сильные позиции на Северо-Западе добавляют около 3% к его доле рынка», — уверен Бергельсон.

Помимо дружественных ему сетей в Северо-Западном регионе, у Королькова есть еще один мощный фактор поддержки — производственная база, оставшаяся с советских времен. Производства в «Алкотеле» нет уже давно, но даже простая сборка плееров позволяет ему сильно экономить. «Таможенные пошлины на плееры составляют 15%, а за ввоз комплектующих не взимаются», — объясняет генеральный директор Rover Computers **Сергей Шуняев**. У основных конкурентов Королькова — компаний iRiver и Nexx — сборочных мощностей в России нет.

В октябре 2008 года по тем же каналам гендиректор «Алкотела» выведет на рынок еще четыре категории продуктов. Это рации, фоторамки, GPS-навигаторы и Bluetooth-гарнитуры для мобильных телефонов. Рации, например, он будет закрывать там же, где и лидирующая на этом рынке Motorola, — на китайском заводе Giant Multinational, Ltd. Как и раньше, он будет продавать их сетям по цене примерно в полтора раза меньше, чем предлагаемая обычно владельцами А-брэндов. И с большой отсрочкой платежа. **СФ**

Слуховые мелочи объем российского рынка DECT-телефонов и mp3-плееров



■ DECT-телефоны ■ mp3-плееры

* прогноз

Источник: РАЭК, оценки сетей электроники

КОНКУРЕНЦИЯ

ТОЧКИ РОСТА

сделка → c34

Производители кирпича учатся жить по-новому. Одни придумывают ему имена, другие красят его в новые цвета. Возможно, такое очеловечивание кирпича даст выпускающим его фирмам хоть какой-то козырь в обостряющейся борьбе с бруском и бетоном.

Путь кирпича

текст:

Юлия Семеркина

На первый взгляд в кирпичном королевстве все хорошо. «Последние лет пять спрос на кирпич стабильно рос на 6–8% в год», — говорит **Дмитрий Баранов**, ведущий эксперт «Финама». В 2007 году объем рынка составил \$1,74 млрд, а за первое полугодие 2008-го вырос на 10% по сравнению с аналогичным периодом прошлого года. Повышение спроса на материал объясняется, конечно, строительным бумом. По данным Росстата, в 2007 году в эксплуатацию введено на 19% больше жилья, чем за предшествовавший год.

На ширящийся рынок слетаются инвесторы. Только текущим летом сразу несколько компаний заявили об инвестициях в новые проекты. В июне «УИМП-Керамика» сообщила, что собирается вложить 52 млн евро в строительство производственного предприятия в Ленинградской области. Мощность завода, который должен быть запущен в 2011 году, достигнет 140 млн условных кирпичей в год (принята в отрасли единица измерения — кирпич длиной 250 мм, шириной 120 мм и высотой 65 мм). Крупное производство по меркам отрасли.

В июле нижегородская компания «Малоэтажные комфортные дома» начала строить завод мощностью 80 млн условных кирпичей. Финансирует проект филиал банка «Уралсиб» (инвестиции составят 825 млн руб.).

Иностранные тоже соблазнились стабильным спросом. Австрийский концерн Wienerberger в конце 2008 года начнет строить третий свой завод в России. Первый открылся в 2006 году

в городе Киржач Владимирской области; второй, под Казанью, компания достраивает. Суммарная мощность трех производств должна составить около 310 млн условных кирпичей в год — значительный для российского рынка показатель. Лидер отрасли питерская «Победа ЛСР» (входит в ГК ЛСР) в 2007 году, например, выпустила 290 млн условных кирпичей.

Но у российского кирпича есть и оборотная сторона. Его потребление, конечно, растет, но недостаточно быстро. Доля кирпича в общем объеме строительных материалов уменьшается. По данным Abarus Market Research, на кирпич в производстве стеновых материалов (в условных кирпичах) в 2005 году приходилось 73%, а в 2007-м — 67,5%. За тот же период, например, доля стеновых блоков поднялась с 27% до 33%.

И это только одна угроза. «Все более популярными становятся деревянные дома, построенные по канадской технологии (собираются как набор-конструктор бригадой из четырех-семи



REUTERS



конкуренция

человек в течение месяца-полутура. — **СФ**), конкуренция между производителями кирпича и строительной древесины усиливается», — продолжает **Василий Пыжов**, аналитик Abarus Market Research.

Дерево стали использовать и в строительстве элитных коттеджей, добавляет **Дмитрий Таганов**, руководитель аналитического центра корпорации «Инком». Но пока конкуренцию кирпичу составляют только клееный брус, поскольку обе технологии строительства относятся к высокому сегменту рынка. Другую древесину (оцилиндрованное бревно, массивный брус) строители относят к среднему и низкому сегментам.

«Соотношение кирпичного и деревянного строительства в малоэтажном секторе сейчас оценивается как 2,4:1. На протяжении следующих пяти лет строительство с использованием древесины будет активно развиваться, и его доля в общем объеме индивидуального строительства вырастет с нынешних 25% до 32–35%. Соотношение с кирпичным домостроением составит примерно 1,5:1», — считает **Евгения Пармухина**, аналитик исследовательской компании Research.Techart. Фактор серьезный, если учесть, что на жилищное строительство приходится до 70% потребляемого кирпича, причем, по оценкам Research.Techart, 45–50% от того количества — на строительство индивидуальное.

Обостряющаяся конкуренция с деревом и бетоном и толкает производителей на создание «кирпича с человеческим лицом».

United Colors of Kирпичи
ДОРОГИ — НАШЕ СТРАТЕГИЧЕСКОЕ преимущество, часто шутят российские генералы. Точно так же запредельные транспортные расходы — главный козырь многочисленных безликих кирпичных заводиков.

1 трлн руб.

2003, декабрь

Такого объема, по данным Росстата, достиг рынок строительных работ в России



1,3 руб.

ПРИБАВЛЯЕТ В СТОИМОСТИ КИРПИЧ, ПРИБЫВАЯ ИЗ РЯЗАНСКОЙ ОБЛАСТИ В МОСКВУ. При перевозке на более далекие расстояния он может подорожать на 8 руб. Для дешевых изделий это означает удвоение цены



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

В России, по данным ИК «Финам», свыше тысячи производителей кирпича. «Небольшие региональные производители, как правило, выпускают строительный кирпич сравнительно невысокого качества. Причем эти предприятия конкурентоспособны в пределах региона, где расположены, ввиду низких транспортных издержек», — говорит **Михаил Бурмистров**, руководитель отдела аналитики компании InfoLine. Строительный кирпич стоит в среднем 10 руб., а если везти его дальше соседних регионов, он будет стоить уже как облицовочный — 14–18 руб., рассчитывает **Сергей Бегоулов**, управляющий компанией «Победа ЛСР». Из «кирпичной тысячи», по информации ABARUS Market Research, лишь 13 заводов специализируются сейчас на выпуске цветного облицовочного кирпича, остальные делают строительный.

Используется строительный кирпич при возведении внутренних и наружных стен, но покрывается штукатуркой или облицовочным материалом. Поэтому требования по качеству к нему ниже, чем

к облицовочному, которым строители отделяют фасады зданий, оформляют интерьеры или выкладывают камни. «У строительного кирпича допускаются, например, трещинки и разнотон», — объясняет **Анатолий Ефремов**, заместитель генерального директора ГК «Голицынский кирпич».

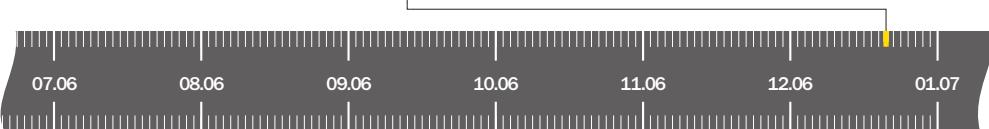
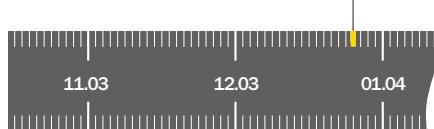
Облицовочный кирпич производить выгоднее, чем простой строительный. «При тех же самых затратах сырья, электроресурсов и трудовых ресурсов конечная цена на лицевой кирпич значительно выше, чем на обычный строительный. Отпускная цена на лицевой — в среднем 16 руб. за кирпич, а на строительный — 8–9 руб. Поэтому новые заводы изначально ориентированы на выпуск лицевого кирпича», — подсчитывает Ефремов.

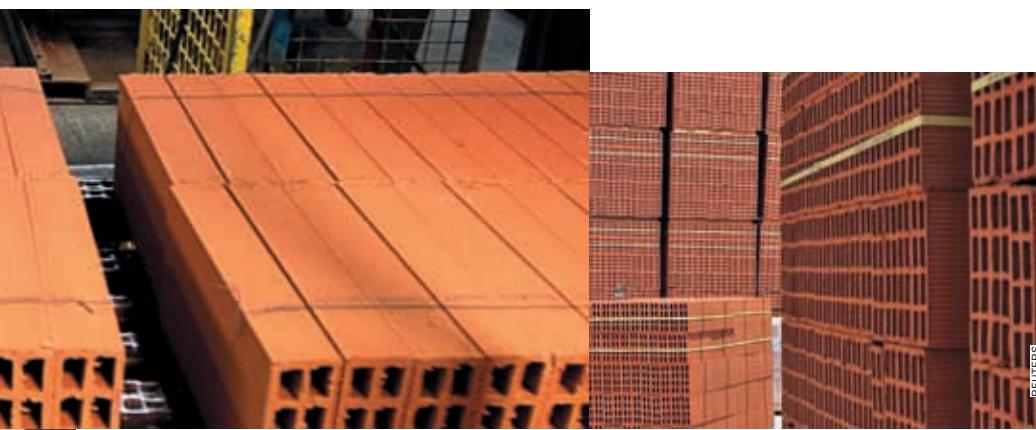
Да и спрос на облицовочный кирпич, предсказывают аналитики, будет повышаться быстрее спроса на строительный: по подсчетам Дмитрия Баранова, ежегодный прирост будет составлять 8–10% против 3–5%. В 2013 году рынок кирпича, согласно оценкам «Финама», обещает до-



2006, декабрь
Мировой лидер в производстве кирпича концерн Wienerberger открывает свой первый завод в России (Владимирская обл.)

2007, декабрь
Заниматься производством лицевого кирпича становится все более выгодно: к концу года он в среднем стоит на 64% дороже обычного





REUTERS

13,1 млрд

УСЛОВНЫХ КИРПИЧЕЙ ПРОИЗВЕЛИ РОССИЙСКИЕ ПРЕДПРИЯТИЯ в 2007 году (по данным ИА InfoLine). Это на 12% больше, чем в 2006-м

стingнуть 19,5–20 млрд условных кирпичей, или \$2,2–2,5 млрд.

«Когда мы проводили фокус-группу, исходя из потребителей кирпича, модератор задал вопрос: „Как вы выбираете кирпич?“ Самый популярный ответ был: „По цвету“», — вспоминает **Вячеслав Рафиков**, генеральный директор агентства «Бренд Аналитика».

Лидер рынка «Победа ЛСР», уловив эту тенденцию, строит сейчас в Ленобласти завод по выпуску цветного кирпича.

«Предприятие будет производить лицевой кирпич, аналогичный импортному, а также уникальные керамические кирпичи разных форм, оттенков. Базовая линия по производству кирпича будет делать около 20 оттенков», — говорит Сергей Бегоулов. По поводу того, когда окунутся \$300 млн, которые «Победа ЛСР» намерена вложить в завод мощностью 220 млн условных кирпичей в год, в компании публичных заявлений не делают.

Другой крупный игрок «Голицынский кирпич» развивает производство цветного кирпича с середины 1990-х. «Сейчас

480 кирпичей

ТРЕБУЕТСЯ НА СТРОИТЕЛЬСТВО 1 КВ. МЕТРА: 360 обычных плюс 120 лицевых

у нас в производстве 12 цветов и 100 видов кирпича различной формы. И мы хотим расширить ассортимент фактурным кирпичом, добавить еще цвета, чтобы занять часть рынка, в которой сейчас иностранцы», — мечтает Анатолий Ефремов.

На зарубежных коллег российские производители косятся не зря. Кирпича в Россию ввозят мало, главным образом цветной и фактурный. Доля импорта, по оценке «Финама», составляет 10–15%. «Думаю, что за последние пять лет импорт увеличился на 7–9%. Благодаря повышению покупательной способности россиян и их стремлению к украшению своих жилищ в страну стали завозить больше облицовочного и керамического кирпича», — вспоминает Дмитрий Баранов. Производители уверены, что смогут побороться с импортным кирпичом.

«Импортируются в первую очередь высококачественные дорогие кирпичи ручной формовки, изысканных цветов. Мы собираемся отвоевать у иностранцев эту долю», — говорит Сергей Бегоулов. Производить самые разные кирпичи того же ка-

чества, что и иностранные, россиянам по силам. К тому же в запасе у них еще одно преимущество — транспортные издержки более низкие, чем у иностранцев. «Вот наш кирпич, темно-серый, с неровной поверхностью, напоминает камень. Он точно такой же по качеству, как изготавливаемый иностранцами, а стоит в полтора-два раза меньше. Вот тротуарный кирпич, для дорожек. Импортный стоит около 34 руб. за штуку, а наш — 25 руб.», — описывает достижения в производстве лицевого кирпича Анатолий Ефремов.

Казалось бы, самое время и остальным производителям переключиться со строительного на цветной лицевой кирпич. Но соскочить со старого производства не так-то просто: нужно другое оборудование и особая глина. «Чтобы у лицевого кирпича была гладкая поверхность и он соответствовал более высоким ГОСТам, требуется сырье более качественное, чем для строительного кирпича, и иное оборудование. Для того чтобы получить цветной кирпич, необходима не обычная красная глина, а специальная, которую нужно отдельно привозить из других регионов, или специальные добавки», — рассказывает Сергей Бегоулов. Светложгущаяся глина гораздо более редкая, чем красножгущаяся, и стоит на 20–30% больше.

Достучаться до прораба

«Я живу в центре Санкт-Петербурга, и когда во время ремонта мы вынули несколько кирпичей из стены квартиры, оказалось, что каждый из них подписан фамилией того, кто его сделал. До революции каждый кирпич был с именем», — рассказывает Вячеслав Рафиков. Похоже, производители решили традицию именных кирпичей возродить.

Строить кирпичные брэнды — самое время. «При кирпично-монолитном мно-

30%

2007, декабрь

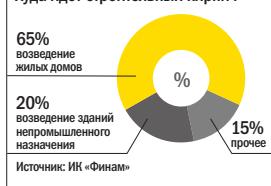
Такая доля в общероссийском объеме производства кирпича приходится на Поволжский округ, который по этому показателю опережает другие регионы

2008, март

Холдинг «Победа ЛСР» запускает рекламную кампанию по продвижению кирпичного брэнда Rauf

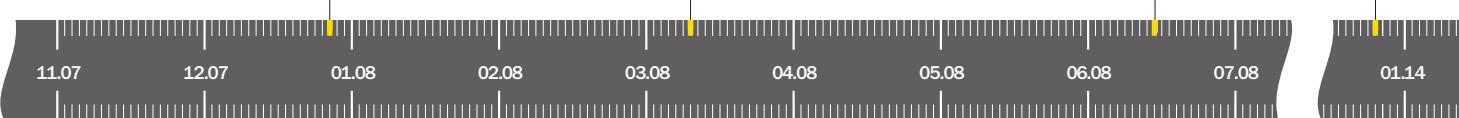
2008, июнь

Куда идет строительный кирпич



2013, декабрь

Объем российского кирпичного рынка, по данным ИК «Финам», к концу 2013 года может достичь 19,5–20 млрд шт., или \$2,2–2,5 млрд в денежном выражении



Дороги — наше стратегическое преимущество. Точно так же запредельные транспортные расходы — главный козырь многочисленных безликих кирпичных заводиков

гоэтажном домостроении, которое сейчас активно развивается, доля бетона относительно остального используемого материала доходит до 60% (по объему). — СФ), а доля облицовочного кирпича — только 5–7%. В малоэтажном строительстве доля строительного кирпича снижается, он сдает позиции газобетону и пенобетону», — говорит Василий Пыжов.

С 2005 по 2007 год доля ячеистых бетонов в общем производстве стеновых материалов, по оценкам Abarus Market Research, выросла на 4%, а доля всех видов кирпича упала на 5,5%. «Ячеистые бетоны расширяют свое присутствие на строительном рынке, во-первых, благодаря низкой себестоимости, а во-вторых, за счет широкого спектра эксплуатационных характеристик и сфер применения: в качестве теплоизоляции, материала для изготовления внутренних перегородок, а также несущих стен в малоэтажном строительстве», — продолжает Пыжов.

Чтобы усилить позиции в коттеджном строительстве, в 2005 году «Победа ЛСР» начала развивать кирпичный брэнд. «Сейчас мы в первую очередь продвигаем не „Победу ЛСР“ как кирпичное объединение, а торговую марку Rauf. Под ней мы пока выпускаем крупноформатный поризованный кирпич (используется при возведении наружных и внутренних стен. — СФ), предназначенный прежде всего для малоэтажного строительства. Мы рассчитываем, что оно будет активно расти. По пути многих европейских стран, где люди переезжают за город и сами строят дома, начинает идти и Россия, по крайней мере жители мегаполисов», — говорит Сергей Бегоулов. Продвигать брэнд компания решила совместно с агентством «Бренд Аналитика».

«Обеспеченные люди, которые собираются строить себе дом, обращаются в специализированные компании, которые непосредственно занимаются строительством. Подрядчики — второе звено в коммуникации, им потребители в итоге доверяют выбор. Мы разработали концепцию, которая была понята и потребителю, и строителям», — рассказывает Вячеслав Рафиков.

В марте 2008 года «Победа ЛСР» запустила рекламную кампанию со слоганом «Крепко стоять на земле». В качестве лица марки компания пригласила актера Владимира Вдовиченкова (снимался в фильмах «Бумер», «Параграф 78», «Бригада»). По замыслу авторов образ актера подействует на обе группы потребителей — заказчиков и прорабов. «Это образ надежного, твердого человека, победителя. Герой олицетворяет самого хозяина. А прорабу приятно соотносить себя с таким образом, потому что это тот человек, на которого он работает», — добавляет Рафиков.

Для продвижения своего брэнда «Победа ЛСР» задействовала наружную рекламу, рекламу в интернете, специализированных и деловых изданиях, на радио и POS-материалы. В кампанию «Победа ЛСР» вложила свыше 2,5 млн руб. (без учета гонорара Вдовиченкова). Рафиков уточняет: «Rauf — молодой брэнд, сейчас он только на стадии становления. Премиальная наценка Rauf — около 5%».

Ставка на премиальность вместо погони за снижением издержек — логичное решение. Ведь кирпичи «окопались» именно в премиальном коттеджном строительстве. Например, в московском регионе, по данным компании Vesco, из 98 выставленных на продажу деревянных поселков лишь 17 позиционируются как принадлежащие по меньшей мере к бизнес-классу, а из 101 кирпичного к бизнес-или элитной категории относятся практически все.

Как брэндирование отразилось на продажах кирпича, в «Победе ЛСР» пока затрудняются определить. Зато приводят результаты исследования компании Topline Marketing & Consulting, согласно которым известность торговой марки Rauf среди частников, которые собираются строить для себя загородный дом или уже строят, в ноябре 2007 года составляла 36%, а в июле — 45%; среди профессионалов она за тот же период выросла с 40% до 54%.

Пока всего два российских производителя кирпича балуются брэндированием товара. Второй — Самарский комбинат керамических материалов. С 2007 года

под маркой Kerakam предприятие выпускает поризованный крупноформатный кирпич. Цена на Kerakam колеблется в пределах 40–130 руб. за кирпич (в зависимости от характеристики), Rauf стоит от 25 до 175 руб. за штуку.

Помимо российских есть на рынке и иностранные брэнды. Wienerberger сейчас выпускает на своих заводах все тот же крупноформатный строительный кирпич для возведения стен (марка Rototherm, продвигается под слоганом «Кирпич. Создан для человека»). «Лицевой кирпич Тегса мы планируем начать выпускать в конце этого — начале следующего года, когда будет достроена вторая линия во Владимирской области», — говорит Елена Гроздова, руководитель отдела маркетинга Wienerberger.

Но инвестировать в брэнд, под которым будет выпускаться только один вид кирпича, неэффективно. Компания «Победа ЛСР» рассчитывает, что под маркой Rauf будут производиться и другие товары: сухие смеси, лицевой кирпич, тротуарная плитка. За рубежом, например, производители кирпича развивают зонтичные брэнды.

«Создание кирпичных брэндов может стать общей тенденцией, особенно у тех производителей, которые выпускают достаточно качественный кирпич. Кирпичное домостроение постепенно смещается в высокий ценовой сегмент», — отмечает Василий Пыжов.

Впрочем, вряд ли стоит ожидать бума кирпичного брэндостроительства. Небольшим производителям дешевого кирпича именовать свои изделия, которые удается реализовать преимущественно благодаря близости завода и низкой цене, явно нет резона.

«Большинство российских заводов, производящих кирпич, старые и требуют технического перевооружения. Дешевле строить новые. Поэтому в ближайшие несколько лет процесс, вероятнее всего, пойдет по следующему сценарию: наиболее крупные заводы будут скупать старые предприятия, которые расположены недалеко от запасов сырья и обладают хорошей клиентской базой, сносить все старые здания и сооружения и строить новые, современные производства, увеличивая тем самым свою долю рынка. Те же из „стариков“, которые никого не заинтересуют, будут доживать свой век, а затем и их скупят за бесценок. На этот процесс, полагаю, уйдет восемь–девять лет», — прогнозирует Дмитрий Баранов. □

Мой сосед

выложил дом из поющих кирпичей.
Их поры расположены таким образом, что при скорости ветра 8 метров в секунду стены начинают мелодично постывать.



Сергей Лушкин,
директор по маркетингу
и продажам ООО «Квартал эстейт»

ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Кирпичная философия

«Знал бы, где упаду, соломку бы подстелил». Многие из тех, кто пять лет назад, в 2008-м, остался сидеть на строительном кирпиче, прогорели. Проиграли в жесткой схватке с производителями строительного леса, бетона и прочих многочисленных заменителей «внутреннего кирпича» — более дешевых и более практичных.

Те же немногие, кто пять лет назад озабочился облицовочным кирпичом, сейчас на коне. Пока нефть дорога, граждане бросились строить коттеджи. Причем все хотят, естественно, чтобы было красиво. Чтобы не как у всех. Производители облицовки прямо с ума посходили. Про всевозможные цвета и формы я уже молчу. Мой сосед выложил дом из «поющих» кирпичей. Их поры расположены таким образом, что при скорости ветра 8 метров в секунду стены начинают мелодично постывать. Мне кажется, это уже перебор. Но чего не сделаешь в борьбе за потребителя, готового платить деньги. Причем хорошие деньги, ведь маржа на облицовочном кирпиче в два-три раза выше, чем на строительном.

Деньгами, кстати, кирпичники распорядились с умом. Из тысячи безымянных заводиков, что коптили по всей России в 2008-м, осталось около двух сотен. Большинство из них принадлежат пяти крупным вертикально интегрированным холдингам, которые контролируют всю цепочку — от глиняных карьеров до поставок в магазины и постпродажного обслуживания. Да-да, класть облицовочный кирпич теперь дело хотя и скорое, но непростое — «тап-ляп и готово» тут не проходит. Занимаются этим делом специальные бригады установщиков кирпичных стен — немалый заработка для производителей. Появились специальные программы повышения лояльности. Недавно я у себя в доме поменял белую облицовку на коричневую с 30-процентной скидкой. **СФ**

Цветная революция крупнейшие российские производители «инновационного» кирпича

ОАО «Победа ЛСР» (Санкт-Петербург)

Производственные площадки: заводы «Победа», «Керамика», «Ленстройкерамика»

1,7%

Доля рынка

Нововведения: с 2005 года развивает брэнд Rauf — марку крупноформатного поризованного кирпича. В марте 2008 года «Победа ЛСР» запустила рекламную кампанию «Крепко стоять на земле», лицом которой стал актер Владимир Вдовиченков



209 млн шт.

120 млн шт.

ООО «Казанский завод силикатных стеновых материалов»

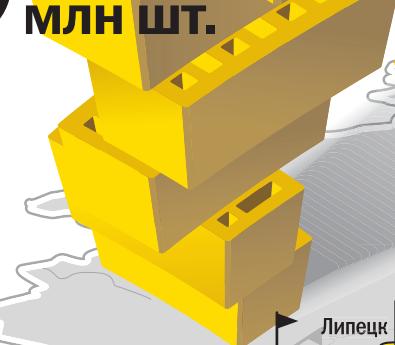
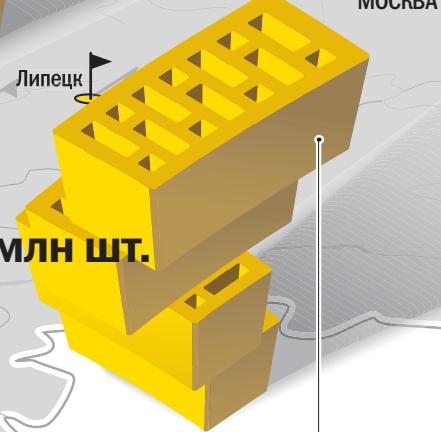
Производственные площадки: Казанский завод силикатных стеновых материалов, Юдинский завод силикатных стеновых материалов, Шелангинский завод керамического кирпича

1,36%

Доля рынка

Нововведения: с 2002 года выпускает силикатный кирпич разных цветов объемного окрашивания (кирпич полностью цветной), в 2003 году начался выпуск рустированного (с обколотой, неровной поверхностью) цветного кирпича.

167 млн шт.



Санкт-Петербург

МОСКВА

Липецк

Воронеж

ЗАО «Воронежский комбинат строительных материалов»

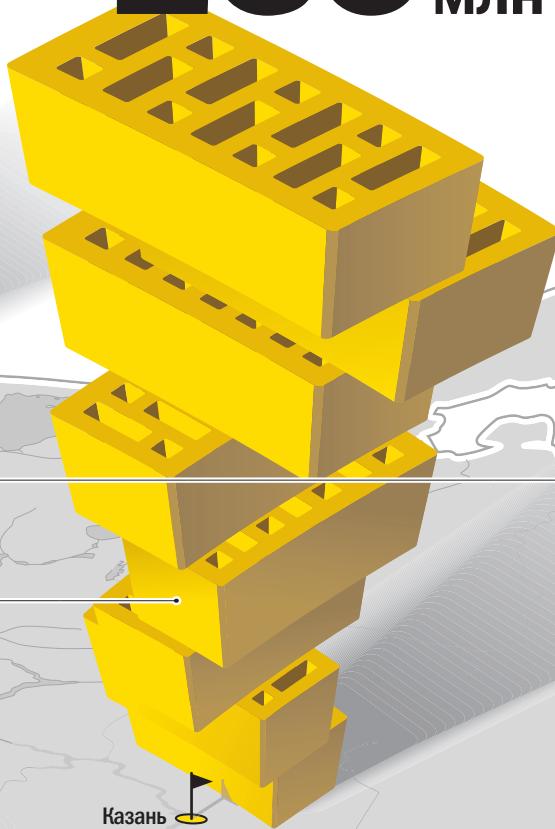
Производственные площадки: Воронежский комбинат строительных материалов

1,2%

Доля рынка

Нововведения: свыше 15 лет выпускает цветной кирпич розового, зеленого, желтого и голубого цветов. Однако его доля в общем объеме годового производства комбината пока не превышает 2–3%

235 млн шт.



34,7

млн шт.*

Самара

ОАО «Липецкий комбинат силикатных изделий»

Производственные площадки: Липецкий комбинат силикатных изделий

1%

Доля рынка

Нововведения: в 2004-м завод выпустил пробную партию цветного кирпича (около 250 тыс. штук). Однако продукция спросом не пользовалась, и это направление комбината сейчас не развивает

ГК «Голицынский кирпич»

Производственные площадки: «Голицынский кирпич»

<1%

Доля рынка

Нововведения: выпускает разноцветный кирпич с 1996 года. Первые партии состояли из 10 наименований. Сейчас завод выпускает также кирпич разных форм и структуры (около 70–80 наименований)

ЗАО «Самарский комбинат керамических материалов»

Производственные площадки: Самарский комбинат керамических материалов

< 1%

Доля рынка

Нововведения: С 2007 года выпускает под брендом Kerakam крупноформатный поризованный кирпич. Это второй и пока последний российский производитель, который начал выпускать кирпич под отдельной маркой, а не под названием завода

290

млн шт. – годовой объем производства в пересчете на условные кирпичи

* данные «СПАРК-Интерфакс»
Источник: данные компаний (объем производства) и «Секрета фирмы» (доля рынка)

Александр Мамут купил кинотеатр «Пионер» и хочет показывать там «умное» кино. Хотя это скорее вложения «для души», заработать на столичных киноинтеллектуалах вполне реально.

Душевное кино

текст: Татьяна Комарова

Московский кинотеатр «Пионер», расположенный на пересечении Большой Дорогомиловской улицы и Кутузовского проспекта, в постсоветские годы особой популярностью не пользовался.

Из-за неудачного местоположения и конкуренции с кинотеатром «Формула кино», расположенным неподалеку в ТЦ «Европейский» (открылся осенью 2007-го), в «Пионер» ходили в основном живущие рядом пенсионеры. Да и тех привлекали только билетами по 20 руб. А покупать фильмы у производителей приходилось не за проценты от показа, как это делают крупные сети, а за фиксированную плату. Это выходило дороже, чем процент от показа, поскольку до среднего по Москве количества зрителей кинотеатр не дотягивал. Естественно, о прибылях речи не шло.

Но в январе компанию «Чентромобиле-Пионер», владеющую правами на аренду принадлежащего правительству Москвы кинотеатра до 2017 года, купил предприниматель Александр Мамут — по данным риэлтеров, примерно за \$3 млн. Еще как минимум столько же придется вложить в масштабную реконструкцию, которую предполагается завершить в декабре. После реконструкции кинотеатр станет более технологичным: «Чентромобиле-Пионер» закупит цифровую аппаратуру, которая сможет показывать 3D-фильмы и кино на цифровых носителях, систему антиpirатского видеонаблюдения, фиксирующую работающие в зале устройства видеозаписи, аппаратуру для синхронного перевода (в одном из залов фильмы будут демонстрироваться в оригинале, но с возможностью слушать перевод через наушники).

«Мы будем показывать не только арт-хаус, но и интеллектуальное кино, фильмы культовых режиссеров, блокбастеры — хорошее, добротное кино для тех, кто хочет думать, кому надоела коммерческая попса», — рассказывает назначенный Мамутом генеральный директор кинотеатра «Пионер» **Валерий Дубровский**, который ранее управлял кинотеатром «Формула кино на Рублевке». В «добротное» кино входят и познавательные фильмы, и советская классика.

Как сказал Александр Мамут в интервью **СФ**, «Пионер» для него главным образом хобби, а не инвестиция. «Есть у меня идея сделать небольшой, на пару залов, уютный кинотеатр, чтобы там все время шло хорошее кино и было живое кафе... Не люблю кинотеатры в торговых центрах, в Москве уюта не дождешься, это можно сделать только самому», — рассказывал он ранее газете «Коммерсантъ». Так что как минимум один посетитель обновленному «Пионеру» обеспечен.

Но даже если отвлечься от личных предпочтений предпринимателя, инвестировать в «интеллектуальные» кинотеатры оказывается выгодным делом. Ожидаемую доходность проекта Валерий Дубровский назвать затруднился, равно как и планируемые показатели по прибыльности. Но если предположить, что средняя стоимость билета составит 200 руб. (цены, по словам Дубровского, будут на уровне рыночных), то с учетом средней заполняемости столичных кинотеатров на уровне



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

1034

млн раз

сходили в кино жители России в 2007 году, по данным компании «Невафильм Research», заплатив за билет в среднем \$5,3. Это на треть больше, чем в 2006 году. Однако в будущем доходы кинотеатров будут расти не так быстро — во многих городах рынок уже перенасыщен. Лидируют по количеству кинозалов на 100 тыс. жителей Казань (4,48), Екатеринбург (3,95) и Новосибирск (3,88); московский регион пока лишь на пятом месте.

60% за год обновленный «Пионер» на кино-показе сможет заработать около \$3,8 млн. Из них примерно половина уйдет создателям фильмов и прокатчикам. А оставшийся доход кинотеатра от показов, дополненный доходами от сопутствующей деятельности (например, кафе и ресторанов), которые обычно добавляют около 30% к прибыли, может составить около \$2,5 млн. То есть инвестиции должны окупиться всего за два-три года.

Это неплохо: строительство киноплексов «с нуля», по данным компании Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko, окупается в лучшем случае за шесть-восемь лет — московский рынок кинотеатров уже заполнен. По подсчетам экспертов «Невафильм Research», для российского рынка кинотеатров уровнем достаточной насыщенности можно считать показатель 3–3,5 кинозала на 100 тыс. жителей; в Москве на 100 тыс. жителей приходится 3,45 кинозала. В то же время репертуар большинства из них на редкость однообразен. **Ксения Леонтьева**, ведущий аналитик компании «Невафильм», объясняет: «Сейчас идет засилье так называемых „фастфуд-кинотеатров“, которые располагаются в торговых центрах, показывают одни и те же фильмы в одно и то же время. Поэтому мы считаем, что уход в интеллектуальное кино — удачная идея». Правда, в Москве конкуренция уже успела образоваться и в нишевом сегменте — интеллектуальным кино занимаются сеть «5 звезд», кинотеатры «Иллюзион» и «35 мм». Но рядом с Кутузовским «интеллектуальных» конкурентов нет, а кинотеатр с необычным репертуаром способен притягивать зрителей со всего города.

Конечно, совсем спрятаться в нишах от «грандов» не удастся — сетевые кинотеатры тоже следят за модой. Несколько лет назад «Формула кино» запустила в Подмосковье «Кинотеатр под открытым небом», где можно не выходя из машины смотреть кино на большом экране, а в мае 2008-го перевела один из залов московского кинотеатра «Горизонт» в режим показа арт-хаусных фильмов.

Однако в ближайшие годы ниш должно хватить на всех: «не освоены» еще детские, семейные и VIP-кинотеатры. «Есть и вариант показывать альтернативный контент, концерты, познавательное 3D-кино, спортивные трансляции», — рассказывает Ксения Леонтьева. Так что личные пристрастия Александра Мамута вполне укладываются в рыночный тренд. **СФ**



Новый владелец хочет вывести убыточный «Пионер» в дамки московского рынка кинотеатров

идеи

заявка на будущее

wow → c42
мысли → c44
методы → c45
своя игра → c46

Чувство места, раньше доступное только птицам и леммингам, теперь появляется у бетономешалок, ботинок и идиотов. Эра GPS меняет бизнес-модели компаний во всех отраслях — перенося нас в эпоху, когда больше нельзя заблудится.

Место-имение

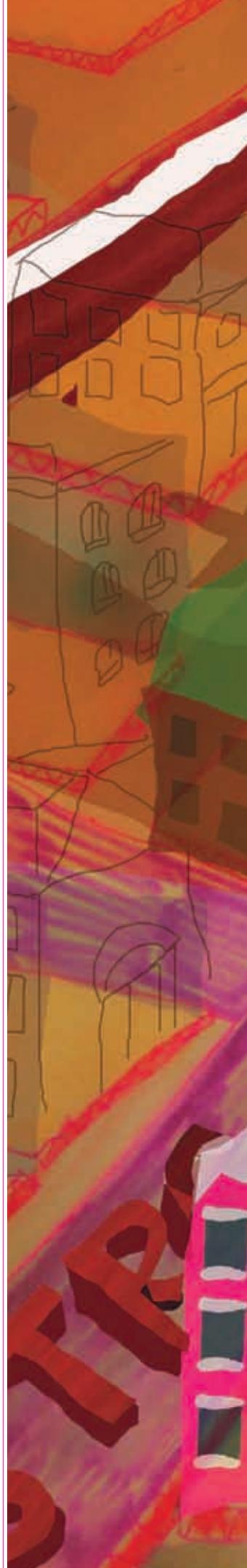
текст:
александр головин,
алексей гостев,
владислав шевцов
иллюстрация:
тимофей яржомбек

«т

оверните налево», — произносит низкий мужской баритон, похожий на голос советского диктора эпохи застоя. Слева — «кирпич» и загородка, за ними узкая дорожка через парк. «А что, со спутника не видно, что здесь проезда нет?» — спрашивает водитель Дима, опасливо и в то же время с надеждой поглядывая наверх. Наверное, так же в трудную минуту поглядывали на небо наши суеверные предки.

Дима разочарован — небеса явно не всеведущи. Мы долго объясняем, что на самом деле GPS-навигатор не передает никакой информации на спутник, да и не получает от него ничего, кроме короткого сигнала с указанием географических координат и времени прохода через точку. Дима окончательно погрустнел, когда понял, как работает навигатор: измерив по задержке сигнала расстояние от трех спутников, он определяет наши координаты, которые затем накладываются на карту компании «Навител». Так что навигатор «знает» только то, что есть на карте — которую просто могли не успеть обновить. В результате, чтобы добраться до заветного магазина «Эльдорадо» в городе Горячий Ключ, который организаторы пресс-тура — компании Voxtel, «Навител» и «Эльдорадо» — сделали нашей целью в командной игре, нам все-таки приходится вопреки совету баритона повернуть направо.

Надо заметить, что больше навигатор Voxtel не подвел нас ни разу. Чуть позже в том же Горячем Ключе мы стали свидетелями вручения навигаторов местной службе «скорой помощи». Акция кажется обычным PR-ходом, но уже на другой день один из авторов этой статьи на практике оценил преимущества «медицинского» применения навигатора. Правда, для этого надо было сильно растянуть ногу. Введя в справочном меню навигатора слово «травмпункт», мы немедленно получили адрес ближайшей больницы, куда волшебное устройство «доставило» нас по самому короткому маршруту, так что Диме оставалось только крутить руль, выполняя рекомендации баритона: «Поверните налево, возьмите правее». «GPS — это не просто навигация, это новая инфраструктура», — объясняла в дороге **Марина Рожкова** из PR-агентства «Фишка», пытаясь «загово-







ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Компания Алексея Першина сегодня предоставляет карты 145 городов России, на которых виден каждый «кирпич»

рить «боль в ноге.— Под влиянием GPS изменяются все отрасли: транспорт, розница, строительство, услуги. Изменяется даже надписи на визитках». Ну а в справедливости фразы Марины о надписях на визитках мы убедились на следующий день. Когда «ведущий» тура, **Сергей Лысенко** из компании «Экспедиция», достал свою визитную карточку, на обратной стороне мы обнаружили надпись крупным шрифтом: «N: 55° 43' 2.52" E: 37° 38' 6.90"».

С появлением GPS в мире нечтко неуловимо изменилось: у людей и вещей появилось чувство места. А место — важнейший элемент любой человеческой деятельности. Так что теперь задать себе вопрос «Как изменить свой бизнес с появлением GPS?» может практически любая компания. Достаточно только проявить фантазию — и «ориентация на местности» изменит самый «приземленный» бизнес. Даже если вы «всего лишь» делаете бетон или шьете ботинки.

Кочующие бетономешалки

КОМПАНИЯ Cemex — один из крупнейших и старейших производителей цемента в Северной Америке, со штаб-квартирой в Монтеррее (Мексика) и годовым оборотом, превышающим \$7 млрд. Оказывается, 50% перевозимого автотранспортом готового раствора идет в отходы — просто потому, что строительная площадка по разным причинам не может воспользоваться этим скоропортящимся продуктом в момент его доставки. Причем до «эры GPS» подобное считалось нормальным.

После того как все бетономешалки Cemex были оборудованы компьютерами с GPS и мобильной связью, потери бетона в компании снизились в шесть раз. Теперь, если водитель прибывает на стройплощадку, где, как выясняется, никто не готов к разгрузке, он немедленно обращается с запросом о доставке на дру-

гой объект, находящийся в пределах досягаемости. Если отечественные «цементные короли» воспользуются заокеанским опытом, россияне, быть может, дождутся снижения цен на жилье.

GPS it!

НО В ЛЮБОМ случае подождать придется — России в плане популярности этой технологии далеко до США и других «навигационно продвинутых» стран. Согласно отчету аналитической компании Canalys, в США во втором квартале 2008 года рост продаж только портативных навигационных приборов для бытового применения, включая контроль за перемещением детей и домашних животных, по сравнению с первым кварталом составил 32%. Устройств было продано 3,7 млн штук (\$750 млн в денежном выражении). Если же сравнить с аналогичным периодом 2007-го, то увеличение продаж окажется еще более впечатляющим: рынок прирос на 95,8%. Такой взрыв популярности GPS-устройств можно объяснить двумя причинами: снижением их стоимости (в среднем на 40% за последний год, по данным Canalys), а также расширением спектра применения, включая различные геосервисы в интернете.

Например, владельцы домашних животных, боящиеся, что их любимец потеряется, могут воспользоваться сервисом Globalpetfinder. Ошейник с GPS-приемником стоит \$290, абонентская плата за пользование сервисом — \$20 в месяц.

Теряться, кстати, могут не только собаки, но и люди, поэтому неудивительно, что появившаяся этим летом на прилавках Америки обувь со встроенным GPS-модулем пользуется большой популярностью. Новинку покупают для детей, родственников, страдающих болезнью Альцгеймера и т. д.

Популярность сервисов обмена фотографиями типа Flickr.com с возможностью так называемого геотаргетирования привела к появлению целого ряда устройств GPS, позволяющих вставлять в фотографии координаты места съемки. Такие гаджеты, как ATP Photo Finder, Merax Photo Finder GPS и Pharos Trips and Pics with GPS Receiver (стоимость каждого около \$100), действуют по одному принципу: перед началом съемки следует активировать GPS-гаджет, а после окончания — вынуть карту памяти из фотоаппарата и вставить в навигатор, который добавит координаты в файлы изображений. Впрочем, ведущие

производители фотоаппаратов уже в этом году обещают представить камеры со встроенными навигационными ресиверами.

Особый путь

В РОССИИ в 2007 году было продано всего 80 тыс. портативных устройств на сумму менее 200 млн руб. Прогноз **Марии Шаминой**, директора по маркетингу компании Voxtel, на этот год — 200 тыс. устройств на общую сумму около 2 млрд руб. На долю нашей страны пришлось менее 1% мировых продаж, но ситуация, по словам Шаминой, быстро меняется, ведь в прошлом году в России продажи навигаторов в количественном отношении утроились по сравнению с 2006-м. Как считает Шамина, на рынке GPS-навигаторов сейчас наблюдается бум, аналогичный тому, который был на рынке мобильных телефонов.

Российский рынок GPS-устройств можно разделить на две части: рынок специализированных навигаторов, основную долю которого занимают автомобильные, и портативных устройств (КПК, сотовые телефоны, ноутбуки) с GPS-модулями.

По оценке ведущего аналитика Mobile Research Group **Эльдара Муртазина**, объем продаж специализированных устройств в 2008 году будет еще более значительным, и составит около 230 тыс. штук. В 2009-м рост продаж прогнозируются на уровне 270–280 тыс. штук. На рынке представлено 60 устройств со средней ценой 5,7–6 тыс. руб., которые могут продаваться под разными брендами. Мировой лидер производства навигаторов американская компания TomTom на российском рынке официально не представлена. Лидером рынка специализированных навигаторов можно считать американскую компанию Garmin — сейчас она занимает около 15% российского рынка в натуральном выражении (по данным Mobile Research Group), на втором месте JJ Connect с долей около 11%; остальные производители занимают не более 10% каждый, и структура рынка меняется каждый месяц. Типичный производитель — небольшая компания с не очень известной торговой маркой, поставляющая на российский рынок две модели специализированных навигаторов: «старшую» со средней ценой 6 тыс. руб. и «младшую» (с урезанным функционалом) по 4 тыс. руб.

Запуск новой модели по хорошей цене может принести производителю дополнительные 1–4% рынка, однако лидерство продлится месяц-полтора, пока идут оптовые продажи, — в рознице реализация товара замедляется. Типичный поставщик навигаторов на российский рынок реализует в квартал 5–6 тыс. устройств. В розничных продажах основную роль играют сети салонов связи, бытовой техники и компьютерные салоны. Продажи навигаторов не являются приоритетным направлением для сетей сотовиков и бытовой техники, кроме того, внутри салонов идет конкуренция с телефонами и коммуникаторами, поддерживающими GPS. Но для поставщика это единственный способ охватить большую аудиторию — доля продаж через интернет и через магазины товаров для активного отдыха невысока.

Помимо производителей сотовых телефонов и портативной электроники на сокращение рынка специализированных устройств влияют и автопроизводители — по оценке **Эльдара Муртазина**, в год в России продается около 85 тыс. автомобилей со встроенной системой навигации. «Замедление роста рынка специализированных устройств уже вызвало ценовые войны внутри товарной категории. Автонавигатор в мае-сентябре 2007 года стоил в среднем 15–18 тыс. руб. Сейчас средняя стоимость устройства — около 8 тыс. руб. — говорит Эльдар Муртазин.

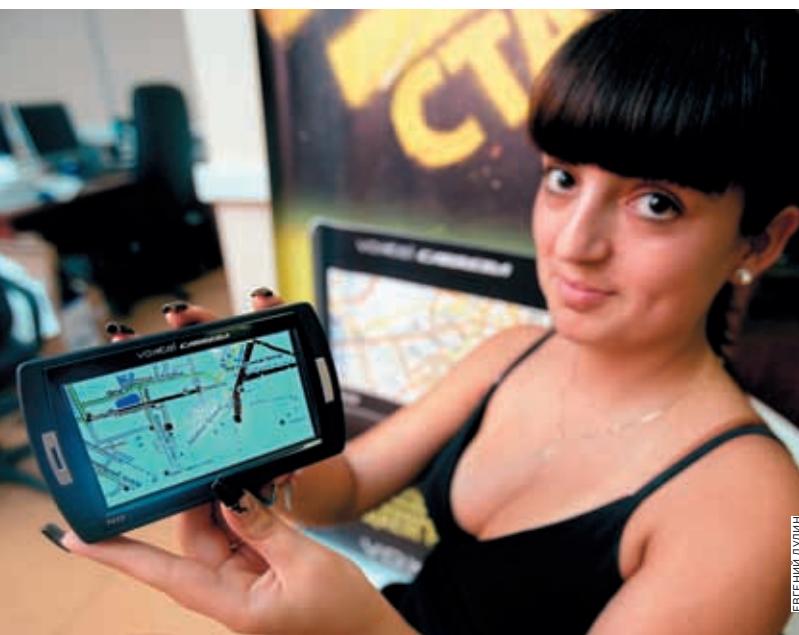
После того как бетономешалки Сетех были оборудованы компьютерами с GPS, потери бетона в компании снизились в шесть раз

зин. — Можно прогнозировать затоваривание во второй половине 2008-го, что приведет к дальнейшему снижению цен». За счет роста количества мобильных устройств с поддержкой GPS в течение двух ближайших лет специализированные GPS-навигаторы будут практически вытеснены с массового рынка.

Опасная игрушка

«В КАЖДОЙ карте задействованы три слоя информации. Сначала мы получаем лицензионную карту у Федерального агентства геодезии и картографии. После этого в регион выезжает бригада „разведчиков“, задача которой — проехать по всем дорогам области или края и нанести на карту навигационный слой — повороты, „кирпичи“ и прочее. Это большая работа. Например, чтобы пройти таким образом Краснодарский край, потребовалось примерно полгода. Завершающий этап — сверка с постоянно обновляющейся спутниковой картой», — рассказывает **Алексей Першин**, заместитель директора ЗАО ЦНТ, производителя отечественной картографической системы «Навител навигатор». Именно «Навител навигатор», по мнению Эльдара Муртазина, является лидером в сегменте лицензионных карт России. Алексей Першин справедливо указывает, что популярность самих устройств GPS в большой степени зависит от качества доступного навигационного «софта». Причем последний, естественно, должен быть локализованным. Не случайно более 50% продаваемых в нашей стране навигаторов используют ПО именно российских разработчиков. Уже сейчас компания ЦНТ предоставляет карты для 145 городов России в масштабе 1:10000. Детализация такого уровня была достигнута в том числе за счет покупок ежеквартальных карт местности у Федерального агентства геодезии и картографии. Рост функциональности, безусловно, приведет к тому, что GPS-девайсы перестанут восприниматься как игрушка, которую приятно получить в подарок, но самому на нее денег жалко.

Правда, специалисты по безопасности советуют сохранять бдительность. Дело



Карина Оганесян, продакт-менеджер по навигаторам компании Voxtel, стремится увеличить долю рынка, предлагая модели со все большим количеством функций

Повсеместное оборудование дорогих машин противоугонными системами с GPS привело к тому, что преступники переключились на метод «гоп-стоп»

в том, что повсеместное оборудование дорогих машин противоугонными системами с GPS (с помощью которых легко отследить похищенный автомобиль) привело к тому, что преступники переключились на метод «гоп-стоп»: они выслеживают хозяина машины и нападают на него в момент, когда тот отключает охранную сигнализацию.

В каменных джунглях

ВПРОЧЕМ, эффективность GPS имеет свои пределы. Вычисление координат с его помощью основано на предположении, что скорость распространения сигнала от спутников постоянна и равна скорости света. Однако на самом деле это условие выполняется лишь в вакууме. При прохождении же радиосигналом ионосферы возникают задержки, которые делают невозможными точные вычисления расстояний до спутников. Эти задержки могут приводить к ошибкам в вычислении местоположения около 20–30 м днем и 3–6 м ночью.

Военные используют для коррекции сравнение скоростей распространения двух сигналов на двух разных частотах. Второй сигнал передается в закодированном виде (так называемый Р-код), и обычным пользователям GPS-навигаторов пока недоступен. Как полагает Алексей Першин, в ближайшем будущем открытия доступа к кодированному сигналу ждать не следует.

У системы именно спутниковой навигации есть проблемы не только в плане точности: в большом количестве мест (в переулках, закрытых дворах, на узких улицах, внутри зданий и т. д.) сигналы со спутников могут не ловиться совсем. Так что геосети, о необходимости которых так много говорили в последнее время, если и заработают, то никак не на основе GPS. Под геосетью подразумевают некий сервис, позволяющий, например, определить, кто из

друзей находится поблизости, и послать ему приглашение о встрече в кафе в обеденный перерыв. Очевидно, пользоваться такой сетью в первую очередь будут жители больших городов, то есть мест, где с приемом GPS-сигналов дело обстоит хуже всего. Именно по этой причине все более востребованными становятся другие технологии определения местонахождения — например, триангуляция на основе расположения базовых станций сотовых сетей.

Так, Google запустил бета-тестирование услуги My Location для мобильной версии Google Maps и телефонов без GPS-модуля. My Location отличает возможность работы внутри помещений, гораздо более высокая (по сравнению с GPS) скорость определения координат и скромное потребление энергии. Главный недостаток — огромная погрешность, достигающая сотен метров. Кроме того, этот сервис пока доступен только на коммуникаторах BlackBerry, новых аппаратах Nokia и Sony Ericsson, а также некоторых смартфонах на базе Windows Mobile. Но, думается, со временем сотовая навигация не будет уступать GPS в плане точности измерения.

Приземленное будущее

ДРУГОЕ направление — ориентирование с помощью Wi-Fi-спотов. Кстати, такую услугу москвичам уже предоставляет сервис Wi2geo.ru. Авторы проекта уверяют, что точность местоопределения с помощью их алгоритмов — плюс-минус 1,5 м. Правда, пользователи сервиса утверждают, что в действительности погрешность может составлять до 50 м. Сервис пока бесплатный.

Весной 2008 года в Южной Корее появился GPS-навигатор Thinkware iNavi K2, который демонстрирует максимально реалистичное и подробное трехмерное изображение окружающей местности, включая и вывески магазинов. А если подобные изощренные устройства наконец получат доступ к Р-коду, при этом определение координат по GPS будет сочетаться с «приземленными» технологиями вроде Wi-Fi — в этом случае придется говорить не о виртуальной реальности, а об изменении нашего восприятия реальности как таковой. Возможно, совсем скоро в наш лексикон прочно войдут выражения «покажи, как проехать» при разговоре по телефону, а упрек в отсутствии пространственного воображения окажется бессмысленным даже по отношению к блондинкам. **со**

МОСКВА,
HOLIDAY INN
SUSCHEVSKY

ПРЕДСТАВИТЕЛЯМ
ПРОФЕССИОНАЛЬНОГО
БИЗНЕС-СООБЩЕСТВА,
РЕКЛАМОДАТЕЛЯМ
КРУПНОГО
И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА,
МАРКЕТОЛОГАМ,
СПЕЦИАЛИСТАМ
ПО РЕКЛАМЕ

Стоимость участия
18000 рублей (без учета НДС)

Специальное предложение
Каждый третий участник
от одной компании — бесплатно

—
Для подписчиков
ИД «Коммерсантъ» —
скидка 10%

Регистрация
(495) 960 3118 (доб. 2047),
www.kommersant.ru,
conference@kommersant.ru

КОНФЕРЕНЦИЯ
ИНТЕРНЕТ
ДЛЯ БИЗНЕСА:
ЭФФЕКТИВНОЕ
И ПРИБЫЛЬНОЕ
ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ

10.09.2008

1 сессия

Интернет как рекламная
площадка: особенности
и тенденции.
Рекламные и маркетинговые
коммуникации в сети

2 сессия

Инновации в интернет-рекла-
ме и интернет-маркетинге

3 сессия

Эффективный подбор
рекламного инструментария
для малого и среднего бизнеса

На смену персональным самолетам скоро придут летающие рюкзаки: надел и полетел, не дожидаясь разрешения на взлет.

текст: Татьяна Филимонова



www.martinjetpack.com

Новозеландская компания Martin Jetpack в июле на авиашоу в американском Ошкоше (штат Висконсин) продемонстрировала сверхлегкий летающий рюкзак Jetpack. Впрочем, рюкзаком это устройство можно назвать с большой натяжкой. Его размеры — 150 см в высоту и 170 см в ширину, поэтому не Jetpack надевается на пилота, а пилот «крепится» к нему. Jetpack — агрегат Т-образной формы, по бокам которого располагаются турбины, а газовый двигатель спрятан в корпусе. Для удобства управления рычаги расположены на подлокотниках кресла, к которому пристегивается летчик. Jetpack, весящий чуть более центнера, называют самым легким средством воздушного транспорта. Его создатель Гленн Мартин уверен, что столь малый вес обеспечит модели успех. Сейчас Jetpack стоит \$100 тыс., и заниматься демпингом Мартин не намерен.

Максимальная высота, на которую способен подняться человек с помощью JetPack, составляет 2 тыс. м, а продолжительность полета на скорости до 90 км/ч достигает 15 часов. Плюс подобного авиатранспорта в том, что для полетов не требуется лицензия пилота. Однако костюм, который не даст замерзнуть на высоте, так как никакой кабины для летчика не предусмотрено, покупать все равно придется.

Еще одно изобретение для любителей свободного полета, правда, менее технологичное, — Atair's EXO-Wing: пара крыльев, которые крепятся на спину воздухоплавателя. На внутренней части крыльев расположены две микротурбины. В комплект входят гермошлем и парашют. Производители пока не раскрывают технических параметров турбокрыльев — широкой публике Atair's EXO-Wing представляют лишь осенью этого года. Единственное, что известно: тестовые полеты продолжаются, поэтому пока сложно сказать, окажутся ли турбокрылья столь безопасными, чтобы выйти на рынок. □

Широта обзора

Технологии all in one наступают, захватывая все больше устройств.

Зеркало заднего вида китайской ShenZhen MCD Electronics умеет почти все. Устройство Multi-function GPS Bluetooth Rearview Mirror System не только сообщает водителю, что происходит сзади, но и включает 3,5-дюймовый ЖК-монитор с GPS-навигатором. Плюс к этому в него встроен кард-ридер, что позволяет читать в машине электронные книги, играть в компьютерные игры, прослушивать и просматривать аудио- и видеофайлы. В массовую продажу многофункциональное зеркало пока не поступило, однако компания обещает, что его цена не будет превышать \$150.



Попутное кино

Даже свет фар можно сделать рекламным носителем.

Когда на автостраде вас просят уступить дорогу, то вместо мигания фарами водитель может просигнализировать, скажем, сценой из фильма «300 спартанцев». Это стало возможным благодаря калифорнийской компании Screenlights. За \$900 она продает фары с ЖК-экранами, которые можно подключить к DVD-плееру. «Видеофары» могут быть как передними, так и задними. Польза продукта вызывает сомнения: стоит ли показывать кино мимолетным попутчикам? Единственный рациональный способ использования гаджета — реклама: компании могут купить «рекламное место» на фарах и крутить ролики для стоящих в пробке автомобилистов.



www.ledbogauto.com

Выпустив модель Buick под названием LaCrosse, корпорация GM не учла, что на французском сленге это слово означает мастурбацию. Защитить компании от языковых ляпов готовы агентства, проводящие мультилингвистический анализ брэнда. текст: Татьяна Филимонова, Алексей Гостев

Тест на непечатность



ALAMY/PHOTOS

Глобализация не только открывает новые рынки, но и ставит перед компаниями лингвистические проблемы

«И

это пьют?! Меня сейчас от одной только мысли вырвет!» — произнесла в 2003 году читающая по-русски американка Лора Бэрст, приехавшая в гости к одному из авторов этой заметки. В Москве, наслаждавшейся начинаящимся потребительским бумом, повсюду висела реклама коктейлей Hooch. Вот только для гостей из США, воспитанной на нью-йоркском сленге, слово hoochie означало «более чем доступную» девушку, а слово «хуч» вызывало тошнотворные ассоциации.

Чтобы не попасть в лингвистический капкан и не продавать напиток с названием «хуч» в нью-йоркских предместьях, можно провести самостоятельное исследование — а можно обратиться в американскую фирму Choice Translating. Основавшая ее в 1995 году Мишель Менард сначала собиралась делать деньги, переводя обычные документы. Однако потом поняла, что переводить лишь названия компаний и брэндов куда выгоднее.

Как звучит имя вашего продукта на другом языке? Узнать это лучше заранее. С 2003 года специально для компаний, выходящих на зарубежные рынки, Choice Translating стала предлагать пакет услуг «Что означает твой брэнд на другом языке?». Клиенту это обойдется в \$13 тыс., зато можно «отследить», как звучит брэнд на 80 языках. Пока услугами Choice Translating пользуются небольшие компании, ориентированные на латиноамериканский рынок. «Они начинают задумываться над тем, что будет означать их

брэнд на испанском или португальском», — говорит Мишель Менард. К примеру, компания Hershey's продвигала на мексиканский рынок батончики Elegancita с кремом саjeta, не подозревая, что в испанском сленге саjeta — женские половые органы.

В Choice Translating работают в основном фрилансеры, около тысячи человек из 80 стран. От погруженных в живую языковую среду студентов и домохозяек не укроется ни одно неприятное созвучие — и иногда это спасает компании от серьезных ошибок. Например, одна фармацевтическая фирма выпустило средство для похудения Тегто. Но во французском языке есть фонетически схожая конструкция t'es gros — «ты толстый».

Клиенты начинают понимать серьезность проблемы: в 2007 году доход Choice Translating от «мультиязыкового» анализа составил \$600 тыс. Мишель Менард уверена, что в ближайшие два года языковой анализ брэндов принесет около 80% от общего дохода компании, остальные 20% фирмой обеспечат обычные переводы.

Еще один «переводчик брэндов» — американская Translatus, образованная в 2001 году. Компания тоже предлагает клиентам мультилингвистический анализ брэнда. Но у нее есть услуга, которой нет у Choice Translating: Translatus предлагает список фирм со схожими названиями, присутствующих на том рынке, куда собирается выйти фирма. В Translatus уверены, что застолбили весьма перспективный рынок, ведь в эпоху глобализации все больше компаний хотят обезопасить себя от «трудностей перевода». □

У традиционных банков появляются серьезные конкуренты — шариатские финансисты.

текст: Алексей Гостев



Анна Музыка

«**Б**ойтесь Аллаха и оставьте то, что остается вам от лихвы, если вы верующие. Если вы не сделаете этого, то будет вам объявлена война Аллахом и Его посланником; если же вы покаетесь, то получите вложенный вами капитал. Тем самым вы не обидите и не будете обижены».

Фраза из суры «Корова», которой Магомет в Коране запретил мусульманам взимать ссудный процент, звучит удивительно современно. Обычные («ростовщические») банки во всем мире на кредитном кризисе 2007 года лишились около \$400 млрд. А вот исламские банки не потеряли практически ни цента. Не удивительно, что эти нестандартные финансовые учреждения привлекают внимание инвесторов самого разного вероисповедания, и сегодня деньги в исламские банки или инвестфонды вкладывают уже не только мусульмане.

«Исламские банки — во многом возврат к старому добруму консерватизму в выдаче займов», — говорит **Дэвид Теста**, генеральный директор Gatehouse Bank, ставшем уже пятым исламским банком Великобритании.

Строго говоря, исламский банк отличается от неисламского лишь тем, что в нем запрещено взимать процент за дачу денег в долг. Поэтому любая транзакция оформляется как инвестиция, и банк получает долю в будущих прибылях заемщика — этого законы шариата не запрещают. В результате у исламских банков есть серьезное преимущество перед обычными финансовыми институтами — их активы гораздо более «материальны».

Долговые проценты, порнография, алкоголь, а также все, что связано с производством свинины, — вот сферы деятельности, в которые исламскому банку строжайше запрещено инвестировать. Шариат требует, чтобы за каждой сделкой стояла «материальная вещь» — фабрика, завод или хотя бы группа людей. Благодаря этому на балансе исламских банков гораздо меньше «воздуха» — виртуальных активов вроде долговых расписок, которые могут обесцениться за одну минуту. Еще три десятка лет назад исламских финанс практически не существовало, а в этом году совокупные активы «шариатских» банков превысили \$1 трлн и ежегодно растут на 15%. В результате среди инвесторов начинается настоящий «исламский бум». При этом теологическая подкладка стиха из Корана их не волнует. Главное — «получить вложенный капитал и не быть обиженным». Только бизнес — и ничего личного. □

лучшее из блогов

Джефф Джарвис,
медиааналитик

Мы производим десятки миллионов блогов; заполняем Flickr сотнями миллионов фото; каждую минуту закачиваем на YouTube 10 часов видео. Интернет, где каждый — творец, убивает и массу, и креативный класс, размывая их границы. Теперь они связаны: нынешняя функция креативного класса в том, чтобы, как в случае с Пауло Коэльо и читателями, снимающими фильм по его книге, создавать не конечный продукт, а творческий импульс для остальных.

BLOG: BuzzMachine

<http://www.buzzmachine.com>

Б. Кришнамурти,
директор Бангалорской
бизнес-академии

Согласно недавним исследованием, более половины менеджеров низшего и среднего звена используют рабочий телефон для личных международных звонков, лгут начальству, чтобы уйти пораньше, а также таскают из офиса все что плохо лежит. При этом объяснение у сотрудников одно: «мы-то хулиганим по мелочи, а большие боссы присваивают миллионы». Впору задуматься: о том ли пишут книги о лидерстве, если лидеры не в состоянии быть хотя бы просто честными?

BLOG: BV Krishnamurthy Bangalore Calling

<http://discussionleader.hbsp.com/krishnamurthy>

Сет Годин,
гuru маркетинга

Стоит ли прессовать клиентов, «бить» контракты напором? Конечно, стоит. Природа людей такова, что мы, пусть даже из вредности, не хотим отвечать «да». «Быковатые» техники продаж как раз и предназначены пробить эту стену. Проблема в том, что так вы никогда не получите ваших лучших и самых лояльных клиентов и партнеров. Эти потенциальные «сливки» в ответ на подобное отношение захлопывают дверь перед вашим носом.

BLOG: Seth Godin's Blog

<http://sethgodin.typepad.com>



REUTERS

Миссия компании Second Rotation — помочь людям избавиться от технологического хлама

Каждый старый гаджет — это маленькая разбитая мечта „

Суперстарьевщик

текст: Татьяна Филимонова, Алексей Гостев

Ночти в каждом доме есть коробка-другая, куда складывают хлам. Афроамериканец **Руссо Орельен** из городка Волтем (США) называет свое хранилище вышедших из употребления вещей не иначе как «ящик, где разбиваются мечты». «Каждый старый гаджет, будь то мобильник, ноутбук, коммуникатор или фотоаппарат, — маленькая разбитая мечта: популярная когда-то операционная система, любимый прежде брэнд, дорогие мелодии, подарок уже потерянного друга», — говорит Руссо. Напоминающие о прошлом предметы приятно хранить, но когда они перестали влезать в ящик, Руссо решил: пора расчистить завалы, образовавшиеся за долгие годы, а заодно создать бизнес, который помог бы другим избавиться от хлама. Месяц назад возглавляемая им компания Second Rotation запустила сервис Gazelle. По задумке Руссо, он призван избавить мир от ста-ря — ни больше ни меньше.

В основу проекта Руссо положил метод Netflix — американского сервиса проката DVD. На сайте компании клиент заказывает диск, который присыпают почтой вместе с конвертом. Чтобы вернуть носитель, нужно отправить его в предоплаченном конверте обратно. «Если эта модель годится для старых DVD, почему бы не применить ее для старых гаджетов?» — подумал Руссо. Для запуска своего «Netflix для старья» Руссо привлек инвестиции фонда Venrock в размере \$ 4,4 млн.

Продать старую вещь на Gazelle очень просто, и именно это — основное преимущество проекта. В числе товаров, которые можно сбыть, — мобильные телефоны, видеокамеры, ноутбуки, трэй-плееры (всего девять категорий). После заполнения веб-формы автоматический калькулятор выдаст цену, по которой Gazelle готова купить подержанный гаджет. Ес-

Руссо Орельен — американский предприниматель. Работал в State Street Bank и фирме Teradyne. В 2002 году учредил сервисную компанию Internet Consultancy Cambridge Information Systems, которая менее чем через год разорилась. Затем работал в софтверной компании Signiant, Inc. в Берлингтоне (штат Массачусетс). В 2006 году создал сервис по скупке старой электроники Second Rotation, а в 2008-м запустил сервис Gazelle.

ли цена устраивает владельца, он оставляет свои почтовые реквизиты, и ему высыпается коробка. В ней он и отправляет компании свое устройство. Затем в Gazelle осматривают гаджет, и деньги перечисляются на счет клиента. Больше недели процесс не занимает. Надо сказать, что Gazelle действительно напоминает ломбард: цены здесь довольно низкие. Так, к примеру, продать ноутбук Apple MacBook Intel Core Duo (2 ГГц) в хорошем состоянии можно максимум за \$529, при том что на eBay его предлагают за \$1200. Создателя Gazelle это обстоятельство ничуть не смущает: он уверен, что многие владельцы хлама предпочтут отдать его за полцены, нежели возиться с каждым гаджетом самостоятельно.

После того как клиент сбыл вещь с рук, ее перепродают. На каждый продукт компания накручивает сверху около 35% от той цены, по которой был куплен гаджет. По словам Руссо, только за первый месяц работы Gazelle сервису продали свои iPhone, камеры и лэптопы около тысячи человек, а побывало на сайте 50 тыс. посетителей. Для месяца это довольно хорошие показатели, но говорить о рентабельности проекта пока рано. Руссо считает залогом успеха своего бизнеса те горы хлама, которые накопились у современных потребителей за время технического бума. Он надеется, что его компания сможет заглянуть в огромное количество «ящиков, где разбиваются мечты». □

своя игра **идеи**

Королевское ложе

текст: Дмитрий Черников

«**М**»

ой рекорд — 10 млн руб. за кровать. Люди покупают кровати за такие деньги не для того, чтобы спать на них по-сиротски. Меня в создании кровати всегда привлекает сексуальный мотив», — говорит **Михаил Крючков**, как указано на его толстой визитке «под дерево»,

«кингскаучмейкер», а в мире — владелец «Мастерской-студии аристократических кроватей».

Свою первую кровать он с помощью мамы смастерили еще в 1995 году (кровать была проста, но необычна для тех лет: 2 x 2 м величиной, она могла превращаться в треугольный диван). Однако до 2007-го Крючков отвлекался на другие бизнесы. Держал автосервис, занимался строительством, фурнитурой, матрасами. Параллельно увлекался средневековьем, собирая шлемы и мечи. И сейчас в демонстрационном зале кроватной мастерской, расположенной в бывшем помещении завода «Полипласт», оборудован угловой в готическом стиле. По признанию хозяина, гостям он больше напоминает салоны садомазо из-за барного столика, похожего на плаху. «Вот этот меч прямо-таки просит: „Убей же кого-нибудь!“ — Михаил проводит пальцем по острому лезвию. — 1990-е годы были лихие, но трупов на мне нет».

В конце концов Крючкову стало обидно за богатых россиян, у которых есть деньги, но они вынуждены выкладывать по 5 млн руб. на ярмарке миллионеров за дурацкие нестильные ложа.

«Посмотришь фото в журналах, на какую-нибудь Глюкозу например. Звезды, а спят на бабкиных диванах с накрученной ценой! Или стоит „средневековая“ кровать в замковом помещении, но не смотрится. Для передачи очарования средневековья ее надо делать легче и она должна солировать. Ну хотя бы расстелили бы солому, рассыпали бы конские яблоки по полу. Не видел и не вижу „царских“ кроватей. Кроме своих».

Крючков вложил в бизнес уже 8 млн руб. Большая часть этих денег пошла на создание демонстрационной сверхдорогой кровати, украшающей офис Михаила. Такие цены у Крючкова норма: «Одна кровать у меня стоит от 8 млн руб. И делается от четырех до шести месяцев. Это же не то, что у некоторых наших конкурентов: взял кровать за 100 тыс., кряк-кряк, привесил немного новых аксессуаров — и она стоит уже 10 млн. Работают подрядчи-

план действий

- найти новых поставщиков материалов и мастеров для создания дорогих кроватей
- пропагандировать среди состоятельной аудитории отношение к кровати как к произведению искусства
- создать неформальное сообщество любителей «царских» кроватей

ки, ювелиры, столяры. Понадобится пуговица из кости монта — пригласим человека с машиной по костям. Сколько кроватей продал, не скажу. Не хочется с телохранителями ходить. Но клиенты есть — русским людям всегда нравились роскошные штучки».

В демонстрационном зале звучит болеро. Крючков пультом переключает различные режимы освещения. «Имя этой кровати — „Сиддхартха“. Так звали прекрасного принца, пока он не выехал на слоне из своего дворца, став пузатым стариком Буддой». На все свои кровати Михаил вручает клиенту паспорт, который сам по себе в изготовлении стоит более 1 тыс. евро, потому что напечатан на очень дорогой бумаге со многими степенями защиты. «Если уж делать понтовую вещь, то надо делать так, чтобы клиенты могли понтоваться наглухо, — поясняет кроватных дел мастер. — Видите, цаплю прибили к изголовью? Пришла мне идея — и все, говорю: поймайте мне цаплю». «Сиддхартха» с чуделом цапли может похвастаться 6 тыс. стразов Swarovski, парчой, тканями по 180 евро за метр и фигурками кобр, обтянутыми натуральной змеиной кожей. «Шерсть мерина, которая идет на верхние слои дорогих матрасов, у нас используется вместо ватина. А вот и мой логотип „М“ из золота 985 пробы. В этом суть куртуазного рыцарства. Видишь вещь — и сразу понимаешь, что она сделана для конкретного человека, в ней есть психованность. Она должна стоять не в квартире, а в замке, дворце, особняке». □

Михаил Крючков уверен: «царская» кровать должна всем своим видом говорить, что сделана для конкретного человека



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

**МОСКВА,
HOLIDAY INN
SUSCHEVSKY**

ПОСТАВЩИКАМ И ПОТРЕБИТЕЛЯМ IT-УСЛУГ

**ПРИ
СОДЕЙСТВИИ
КЛУБА 4 СИО**

Стоимость участия (без НДС)

Для компаний-поставщиков
IT-услуг — 17 000 руб.

Для компаний-потребителей
IT-услуг — 6 500 руб.

Специальное предложение

Каждый третий участник
от одной компании — бесплатно

Для подписчиков
ИД «Коммерсантъ» —
скидка 10%

Регистрация

(495) 960 3118 (доб. 2047),
www.kommersant.ru,
conference@kommersant.ru

IT-АУТСОРСИНГ. ВЕРСИЯ 1.1 УЧИМСЯ НА ОШИБКАХ?

25.09.2008

Темы конференции

IT-аутсорсинг как покупка
дополнительной компетенции

—
Причины неудач
аутсорсинговых проектов

—
Проблемы отношений
поставщика и клиента

Смена поставщика

аутсорсинговых услуг

—
Применение мультисорсинго-
вой модели — приживется ли
мировая тенденция в России?

Оффшорный аутсорсинг

—
IT-аутсорсинг в России —
площадка для конкуренции
западных IT-компаний





лаборатория

ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ

удаленная работа → c55
платежные системы → c60

Работа или жизнь? И то и другое, но работа важнее. «Секрет фирмы» опросил российских менеджеров и выяснил, что большинство из них живет с диагнозом «запущенный трудоголизм».

Жизнь с трудом

текст:

татьяна юрасова

иллюстрация:

cutter

Вот уже год **Давид, Николас и Максим** видят своего отца лишь по выходным, когда тот прилетает в Швецию. В Москве, где они жили раньше, дети видели его немногим больше — по 10–15 минут перед сном. А все потому, что их пapa **Александр Изосимов** работает генеральным директором компании «Вымпелком» и управление огромной корпорацией занимает почти все его время.

«Я не знаю, каким гениальным нужно быть родителем, чтобы 10–15 минут общения в день было бы для ребенка достаточно», — с горечью признает Изосимов. Поэтому в начале августа он заявил, что, возможно, не будет продлевать контракт, который заканчивается 1 января 2010 года, возьмет паузу и подумает, «куда двигаться, как жить и с какой интенсивностью».

По данным британского Национального статистического бюро, в Англии работающие родители проводят со своими детьми в среднем 19 минут в день. Российским топ-менеджерам тоже некогда: 60-часовая рабочая неделя и командировки для них норма жизни (см. график на стр. 54). «Трудовые экстремалы» вообще работают в режиме 24/7 — 24 часа в сутки, семь дней в неделю. Даже дома они не выключают сотовый телефон. «Четверо в постели: ты, твой партнер и два коммуникатора», — так участники одного западного социологического опроса иронизировали по поводу своей сексуальной жизни.

О балансе работы и личной жизни впервые заговорили применительно к работающим женщинам. В конце 1980-х понятие Work Life Balance прочно вошло в деловой оборот — уже как альтернатива чрезмерной вовлеченности в работу. Западные исследователи начали предупреждать руководителей об эмоциональном выгорании и нервных перегрузках. В Японии даже появилось слово «кароси» — это трудоголики, умершие от переработки.

Но большинство опрошенных СФ российских менеджеров пока ни о чем подобном не думают. На разговор о Work Life Balance некоторые ру-



Александр Изосимов: «Говорить о Work Life Balance, когда ты еще молодой, не совсем правильно»

кводители выделили нам всего 15 минут. Этого оказалось достаточно, чтобы понять: никакого баланса у них нет. Профессор бизнес-школы INSEAD **Манфред Кетс де Врис**, один из авторов исследования «Новые лидеры российского бизнеса», объясняет это тем, что жизненные установки большинства сорокалетних менеджеров сильно смещены в сторону материального благополучия. Российские управленцы много работают; отыкают, как умеют; а на остальное времени нет.

Возможно, они не знакомы с открытием, которое сделал для себя **Юджин О'Келли**, руководитель американского офиса KPMG. Когда глава аудиторской фирмы узнал, что у него рак мозга и жить осталось три месяца, он научился ценить самые простые вещи и наслаждаться каждой минутой. «Я отличноправлялся с работой, пока был здоров. Но если бы в то время знал то, что знаю сейчас, руководил бы гораздо эффективнее», — написал Юджин О'Келли перед смертью в своей книге «В погоне за ускользающим светом».

К сожалению, на чужих ошибках мало кто учится. И, видимо, в чем-то прав канадский врач **Уильям Ослер**, сказавший, что лучшее, что может произойти с трудоголиком, — это легкий инфаркт в 40-летнем возрасте.

Абонент недоступен

АЛЕКСАНДР ИЗОСИМОВ в Work Life Balance не верит. «Говорить о балансе, когда ты еще молодой, не совсем правильно», — рассуждает глава „Вымпелкома“. — Работодатели же не задают кандидатам вопрос: „Насколько сбалансированной жизнью вы живете?“ Они хотят понять, насколько человек мотивирован, энергичен и целеустремлен. Именно такие люди наиболее привлекательны для компаний. Если же ты будешь искать баланс, а другие менеджеры на чащу весов положат все 100% своего времени, то шансы, что ты выиграешь, очень малы».

Изосимов и сам привык выкладываться — работать меньше 60 часов в неделю у него не получается. В последнее время со свободным временем было особенно напряженно — его компания завершила сделку по покупке Golden Telecom. Фильмы Александр смотрит только в самолете, читать книги приходится тоже в поездках. Но если командировок много, это настоя-

щая беда, тогда разговоры о каком-либо балансе вообще бессмыслицы. «Когда я работал в Mars, на разъезды уходило около 200 дней в году, — рассказывает Изосимов. — Сейчас меньше, по делам я езжу в среднем один день в неделю».

В отпуске он не расстается с мобильным телефоном. Правда, включает режим голосовой почты и далеко не всем абонентам возвращает звонок. А вот за компьютер старается не садиться. «Борюсь с искушением», — признается Изосимов.

Единственное послабление, которое позволяет себе глава «Вымпелкома», — не работать по выходным. Это один из тех принципов, которым Изосимов пытается следовать со временем работы в McKinsey. Однако сразу переключиться на отдых у него не получается — нужна «декомпрессия», как у водолазов. Поэтому вечер пятницы и полдня субботы — он уже не на работе, но еще и не совсем дома.

И как при таком режиме уделять время воспитанию троих сыновей? Между тем, Александр Изосимов прекрасно отдает себе отчет, что взаимоотношения с детьми — это диалог и доверие, а они не бегут из ниоткуда. «Они могут родиться только как функция большого количества времени, проведенного вместе», — отмечает Изосимов. А потом вспоминает историю, услышанную от профессора INSEAD. Один топ-менеджер, потеряв из-за своей занятости контакт с сыном, решил восстановить отношения и предложил ему выбраться за город, пожить два дня в палатке. Но сын отказался, сославшись на свои дела. «Вы не видели мальчика пять

лет, уделяя „качественному“ общению по пять минут в день, а сейчас хотите провести с ним два дня в очень тесном пространстве? — развел руками профессор. — Сын отказался, потому что у него нет душевного комфорта от пребывания с вами».

«Это объяснение глубоко во мне засело», — признается Изосимов. Так что логично, что после шести лет, проведенных у руля «Вымпелкома», он начал подумывать о тайм-ауте. «Надо попробовать в жизни что-нибудь еще, — говорит Александр. — То есть не только построить себя как генерального директора, а потом пытаться стать генеральным директором более крупной компании». Надолго ли затянется пауза, он и сам не знает: «Трудно загадывать, потому что у меня никогда такой ситуации не было. И мне самому интересно, что со мной будет происходить».

Но, пожалуй, ясно одно: где бы Изосимов потом ни работал, он вряд ли будет уходить домой в шесть вечера.

Работа по любви

ПРЕЗИДЕНТ УК «Тройка Диалог» **Павел Теплухин** недавно побывал в Пекине на Олимпийских играх. Но его целью было не

только получить удовольствие от соревнований. Он планировал пообщаться там со своими клиентами. «В private banking важно стать частью клиентской группы, а для этого надо быть для клиентов интересным», — объясняет Теплухин.

Работа и жизнь для инвестиционных банкиров — неделимое целое. Их круг общения — это партнеры и клиенты, с которыми они занимаются спортом и дружат семьями. И вполне естественно, когда за деловым завтраком речь заходит о вчерашней вечеринке, а на «пати» — об интересном деловом предложении. Так что вопрос о Work Life Balance перед инвестибанкирами вообще не стоит — они отъявленные трудоголики.

Когда Павел Теплухин коллекционирует живопись, спонсирует и открывает

Полный дисбаланс

Задумай ООН провести чемпионат мира по трудоголизму, то золотую медаль наверняка бы получила Южная Корея. 2357 часов — таков рабочий год среднего корейца. На практике это означает 48-часовую шестидневную рабочую неделю и отпуск, редко превышающий три-пять дней. Ясно, что при таком раскладе не до личной жизни. Корейский отец-трудоголик тратит на общение с детьми около 15 минут в день — доклад Организации европейского сотрудничества и развития (OECD) заклеймил корейцев как родителей, которые по сравнению с жителями других развитых стран проводят с детьми меньше всего времени. Высокие нагрузки и стрессы буквально доводят корейцев до самоубийств — по этому показателю страна также занимает одно из первых мест. А вот японцы вопреки распространенному мнению даже не входят в первую десятку трудоголиков. В год средний житель страны проводит на работе 1784 часа, что на 84 рабочих дня меньше, чем в Южной Корее. Правда, отдельные японцы трудятся слишком усердно — по экспертным оценкам, от переработок ежегодно умирает около 10 тыс. «кароси». Примерно столько же, сколько и японец, работает среднестатистический житель США — 1797 часов в год. Однако у 1,7 млн американцев рабочий год длится 2500–3000 и более часов. Как показал опрос, проведенный американским Центром жизненной политики (Center for Work-Life Policy) совместно с компаниями American Express, BP, ProLo-

gis и UBS, 62% высокооплачиваемых сотрудников работают более 50 часов в неделю, 35% — более 60 часов и 10% — свыше 80 часов. Для них обычное дело уйти на работу в семь утра и вернуться в девять вечера. Такой режим негативно сказывается на здоровье и личной жизни, заявили большинство участников опроса. 58% респондентов уверены, что работа не дает им наладить отношения с детьми, а 55% — что напряженный график мешает их сексуальной жизни.

Пожалуй, лучше всех устроились жители Западной Европы — в Германии, Франции, Швеции, Норвегии, Дании и Нидерландах рабочий год длится менее 1600 часов, что составляет около 35 часов в неделю. Сегодня законодательство Евросоюза не разрешает работнику трудиться более 48 часов в неделю. Однако этой благодати может прийти конец: — в июне 2008 года страны ЕС согласовали проект директивы, позволяющей европейцам работать 60 и даже 65 часов в неделю. А вот британские предприниматели из-за финансового кризиса, похоже, надолго забудут об отдыхе. Согласно недавнему исследованию Bank of Scotland, сейчас они работают 50 часов в неделю (в среднем на три часа больше, чем в 2007 году), и многие из них ходят в отпуск реже, чем предусмотрено законом. 70% британских наемных работников за год отдыхают менее 20 дней (минимум для наемных сотрудников). При этом 26% гуляют не больше 10 дней, а у 24% не набирается и недели.

Сколько работают наемные работники

СТРАНА	ЧАСЫ*	СТРАНА	ЧАСЫ*	СТРАНА	ЧАСЫ*
ЮЖНАЯ КОРЕЯ	2357	США	1797	ВЕЛИКОБРИТАНИЯ	1669
ГРЕЦИЯ	2052	ИСЛАНДИЯ	1794	АВСТРИЯ	1659
ЭСТОНИЯ	2001	НОВАЯ ЗЕЛАНДИЯ	1787	ШВЕЙЦАРИЯ	1659
ЧЕХИЯ	1997	ЯПОНИЯ	1784	ИРЛАНДИЯ	1640
ВЕНГРИЯ	1989	ИСПАНИЯ	1764	ДАНИЯ	1584
ПОЛЬША	1985	ПОРТУГАЛИЯ	1758	ШВЕЦИЯ	1583
ТУРЦИЯ	1918	СЛОВАКИЯ	1749	ФРАНЦИЯ	1564
МЕКСИКА	1883	КАНАДА	1738	ГЕРМАНИЯ	1436
СЛОВЕНИЯ	1829	ФИНЛЯНДИЯ	1721	НОРВЕГИЯ	1407
ИТАЛИЯ	1800	АВСТРАЛИЯ	1714	НИДЕРЛАНДЫ	1391

* СРЕДНЕЕ КОЛИЧЕСТВО РАБОЧИХ ЧАСОВ В 2006 ГОДУ

ИСТОЧНИК: ОРГАНИЗАЦИЯ ЕВРОПЕЙСКОГО СОТРУДНИЧЕСТВА И РАЗВИТИЯ (OECD), 2008



ВАЛЕРИЙ ЛЕВИТИН

Для Павла Теплухина посещение светских мероприятий — тоже работа, от которой он получает огромное удовольствие

ежегодный Антикварный салон, ходит на выставки — все это тоже работа, от которой он, по собственному признанию, получает огромное удовольствие. «Многие мои коллеги, а также клиенты являются моими друзьями. Я живу в небольшом дачном поселке, и все соседи — мои клиенты. И где заканчивается работа и начинается шашлык?»

После таких признаний корреспонденту **СФ** было как-то не-ловко спрашивать про семью: а вдруг она тоже часть работы? Но оказалось, что «коллеги — отдельно, а семья — отдельно».

Президент фонда прямых инвестиций Icon Private Equity **Кирилл Дмитриев**, похоже, разделяет принципы Теплухина. И почти теми же словами рассказывает про свою жизнь: «Мне трудно сказать, сколько часов в день я работаю. Например, обед с бизнес-партнером к чему отнести — к работе или отдыху?»

Обычно рабочая неделя Дмитриева длится более 60 часов — он управляет московским и киевским офисами фонда и часто ездит в командировки. Однако Кирилл сознательно не работает по выходным — «чтобы было разделение работы и жизни». «Для человека моей профессии важно понимать, что происходит в мире», — рассуждает менеджер. — Поэтому суббота и воскресенье для меня „социальное время“». В это время Дмитриев обедает с друзьями, выезжает на природу, ходит на вечеринки и приемы. На какие-то увлечения времени уже не хватает, правда, раз в неделю он выбирается поиграть в теннис. И старается уезжать из Москвы не только «по бизнесу» — например, в этом году он путешествовал по Южной Африке.

Как признаются оба финансиста, рабочий стресс им удается снимать опять-таки во время общения. А если и общение надоело, то можно уединиться. «У нас офис за городом, на Рублево-Успенском шоссе, — говорит Дмитриев. — Я выхожу на балкон, сажусь в шезлонг, пью кофе, наслаждаюсь солнцем и получаю удовольствие». А Павел Теплухин отдыхает от всех в своем кабинете.

Словом, там, где другие менеджеры тратят много времени на восстановление сил и снятие напряжения, инвестиционные банкиры поступают проще: совмещают приятное с полезным. Возможно, такая тактика действительно экономит им кучу времени. Главное, чтобы здоровья хватило.

Мир за забором

КАЖДЫЙ ДЕНЬ в 8.30 **Татьяна Каримова** передает четырехлетнюю дочь Лейлу на занятия, а в 9.00 уже заходит в офис. Через десять

минут за утренним кофе она становится генеральным директором «Центральной дистрибуторской компании», крупнейшего национального дистрибутора Procter & Gamble, и начинает обсуждать с топ-менеджерами текущие дела. Около девяти вечера Каримова выключает компьютер и едет домой. Однажды, когда она задержалась на работе, подчиненный по-жалел ее, сказав, что она бедная и что у нее никакой семейной жизни. Зато близкие друзья не могут представить Татьяну в роли руководителя крупной компании с оборотом около \$500 млн.

Работа и дом — это для Каримовой две разные планеты, где люди говорят на разных языках. Чтобы миры не пересекались, она их разграничила во времени, в пространстве и в голове. И научилась быть разной в каждом из них. Именно в этом она нашла свой баланс. Она просто возвела высокий забор между работой и личной жизнью. «Я сделала так, чтобы не пускать эмоции в офис, а рабочие проблемы — в дом», — признается Каримова.

Главная ее планета — семья. «Я хочу прожить жизнь счастливо. И мое счастье складывается из общения с близкими и любимыми людьми», — считает Татьяна. — Думаю, что человек, который счастлив в семье и умеет отдыхать, на работе более эффективен, чем человек, который перегружен».

Правда, подобные убеждения не мешают Татьяне отдавать второй планете — работе — 55–60 часов в неделю. Когда Каримова работала генеральным директором компании «Воды Боржоми», она через неделю после рождения ребенка вышла на работу, а до этого работала и по субботам. Сейчас Татьяна стала брать отпуск, а вот в «Водах Боржоми» у нее накопилось 82 «неотгулянных» дня. «Это заслуга моего мужа, он постоянно напоминает мне, что нужно отдохнуть, и придумывает, куда мы поедем — на неделю, дней на десять», — рассказывает Татьяна.

Чтобы эффективно совмещать два мира, Каримова научилась организовывать пространство: они с мужем отказались от покупки своего жилья и взяли за правило снимать квартиру рядом с офисом. «Два часа, сэкономленные в дороге, — это 10 часов в неделю, или 20 дней в год. Лучше провести их с детьми», — уверена Татьяна.

А еще она уверена, что счастье и комфорт в семье зависят не от количества времени, проведенного вместе, а от качества общения. В конце концов, одного ре-

бенка Каримова уже вырастила — ее старшему сыну 21 год. И Татьяна считает, что опыт удался.

Служебный роман

«ЙЕМЕН — секс, наркотики и насилие». Так в шутку мог бы назвать свою книгу **Борис Щербаков**, генеральный директор Oracle СНГ. В 1970-е годы он служил в Йемене военным переводчиком и недавно начал публиковать в интернете отдельные главы своих воспоминаний. Правда, тема секса как-то не получила развития, с насилием и вовсе было плохо, хотя про местные наркотики он упомянул. В итоге автор выбрал более нейтральное название — *Arabia Felix* (древнеримское название Йемена, переводится как «Счастливая Аравия»). У руководителя Oracle нашлось время не только читать книги, но и их писать. Кстати, Павел Теплухин тоже недавно стал автором, издав труд «Матрица Теплухина: до и после первого миллиона».

Многие менеджеры стремятся стать генеральными директорами — в надежде, что будут сами распределять свое рабочее время и станут более свободными. Щербаков подобного мнения не разделяет: «Это и так, и не так». К работе он относится pragmatically: «Я в здравом уме никогда 12–15 часов в день работать не буду. Кому это нужно? Столько могут работать только фанатики». Но и 10 часов — тоже немало.

Однако пишет книгу Щербаков точно не в отпуске. Потому что в отпуск не ходит — в смысле, никуда не ездит. «Знаете, путешествия у меня вот где, — делает топ-менеджер характерный жест рукой. — Потому что каждую неделю куда-то приходится летать. Просто иногда беру день-два отдыха».

А найти свой Work Life Balance ему помог трезвый взгляд на корпоративные стандарты. Борис Щербаков уверен, что во всех крупных корпорациях много неосмыслинной деятельности — когда люди вроде бы чем-то заняты, а на самом деле «отрабатывают ритуальные „ку“». «Я давно для себя решил, что максимально сокращу ритуальную часть работы», — рассказывает топ-менеджер. И однажды перестал проводить регулярные совещания — отказался даже от традиционных собраний по понедельникам.

«Многие мои коллеги, а также клиенты являются моими друзьями. Я живу в небольшом дачном поселке, и все соседи — мои клиенты. И где заканчивается работа и начинается шашлык?»

«Мой предыдущий американский начальник все время говорил: „Борис, ты неправильно делаешь, ты должен каждый понедельник совещания проводить“, — продолжает Щербаков. — А я ему отвечал: почему я делаю неправильно, объясни? Если бизнес идет, управляемость коллектива идеальная и все работает безостановочно даже в мое отсутствие?»

Конечно, генеральный директор российского офиса не может изменить все корпоративные порядки — в Oracle есть определенные регламенты, и даже владелец компании **Ларри Эллисон** обязан их выполнять. Однако отмена совещаний сэкономила Щербакову примерно 20% рабочего времени. И эти часы он теперь тратит на более интересные вещи. Например, размышляет о стратегии или пишет что-то для себя. Иногда он приходит в свой «хайтековый» офис в восемь утра и час-два просматривает почту и работает над книгой. Раньше он еще писал стихи, но теперь это его не цепляет. «Может, мозги заполнились под завязочку производственной тематикой? — высказывает Щербаков предположение. — Освободить голову очень трудно».

classified

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

Представительству компании

KENWORTH

требуется



Директор по развитию
з/п от 115 000 руб.

Резюме по e-mail:
vera.kostyukova@bk.ru



РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

Курсы повышения квалификации для руководителей
По окончании обучения выдается документ
государственного образца

8 – 13 сентября	ДИРЕКТОР ПО КАЧЕСТВУ ДИРЕКТОР ПО ПРОИЗВОДСТВУ ДИРЕКТОР СЕТЕВОГО МАГАЗИНА
15 – 20 сентября	PR – ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ
22 – 27 сентября	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ДИРЕКТОР ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР
29 сентября – 4 октября	ДИРЕКТОР ПО КЛИЕНТСКОМУ СЕРВИСУ

www.uprav.ru 8 800 100 02 03 8 495 980 57 28



Близкие друзья не могут представить Татьяну Каримову в роли руководителя компании с оборотом около \$500 млн

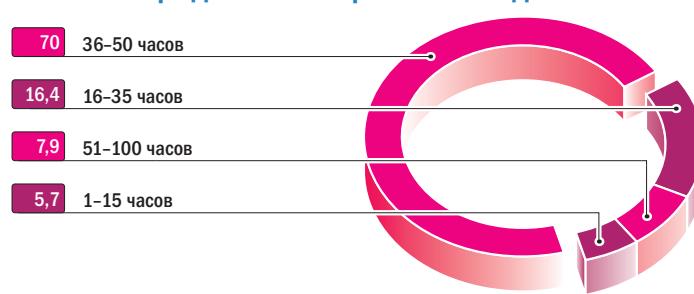
Освободить голову, пожалуй, сложнее, чем отказаться от не нужных совещаний. Потому что многие проблемы даже спать не дают. «Бывает, в три ночи проснулся, а проблема сидит в голове и свербит. Никуда ты от нее не денешься, потому что бывают действительно кризисные ситуации — так устроен бизнес», — признается топ-менеджер. В такие дни он спешит по раньше закончить работу, чтобы привести мысли в порядок. А потом гуляет в одиночестве — час, два, три. Главное — поменьше общаться с людьми, которые ассоциируются с «производством». Зато Щербаков с удовольствием встречается с друзьями и общается на сайте Odnoklassniki.ru.

Погоня за временем

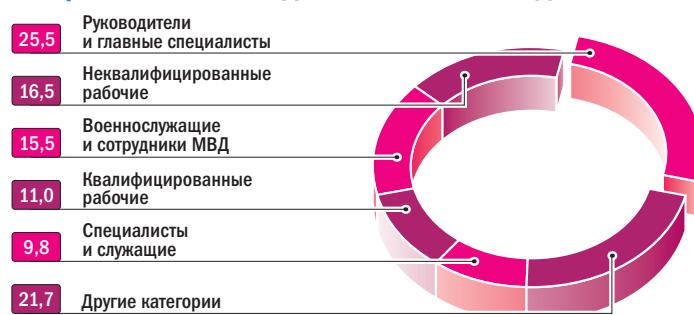
ЛУЧШИЙ СПОСОБ выработать у человека стойкий иммунитет к злоупотреблению работой — отдать его в семь лет сразу

Жизни нет

Сколько продолжается рабочая неделя



Кто работает от 51 до 100 часов в неделю



Репрезентативная выборка городского и сельского населения России; опрошено 2 тыс. человек

Источник: «Левада-центр» (проект «Мониторинг»)

в три школы: английскую, музыкальную и фигурного катания. Именно так поступили родители генерального директора ЗАО УК «Республика» Валериана Хубулавы.

«Мне все время хотелось гулять, но благодаря родителям я очень рано понял, что свободное время представляет такую же ценность, как деньги и карьера», — говорит Хубулава. Поэтому, попробовав себя в собственном бизнесе, и на посту руководителя крупных предприятий (кондитерской фабрики «Заря» и компании «СладКо»), он остановился на проектной работе.

Сегодня 48-летний Валериан Хубулава руководит фирмой по управлению промышленными активами. Это позволяет ему и деньги зарабатывать, и свободно распоряжаться своим графиком. Во-первых, проекты он себе выбирает сам: недавно, например, по заказу «А1 групп» занимался антикризисным управлением в строительной фирме. Во-вторых, при выборе проекта Валериан Хубулава никогда не бретется за дело, в котором не является специалистом. Адекватная самооценка — лучшая профилактика трудового героизма. «Если для того чтобы понять специфику отрасли, нужно прикладывать тройные усилия и работать 24 часа в сутки, то это верный признак, что человек не на своем месте», — поясняет Хубулава. Компетентный же менеджер всегда уложится в восемь, максимум в десять часов в день, если конечно, речь не идет о старте.

Вот уже месяц предприниматель не занят активной работой — он находится в «процессе вызревания»: «Я лежу на диване и раздумываю три-четыре часа, затем на листе бумаги что-то карябаю, лезу в интернет, потом включаю Рахманинова и слушаю. Я сам себе хозяин». По его признанию, за последние годы доля свободного времени в его балансе увеличилась, в том числе и потому, что он вышел из гонки за деньгами. «Я могу понять миллиардеров, для них зарабатывать — это спорт», — объясняет Хубулава. — А я не хочу бесконечно гнаться за деньгами — всех денег не зарабатываешь». В конце концов, рассуждает он, человеку нужна одна квартира, одна машина, возможность питаться, одеваться, путешествовать и читать. Поэтому и от своей давнишней мечты — завести собственный самолет — предприниматель отказался. Зачем, если можно арендовать? Но вот от чего он не отказался, так это от мысли завести еще одного ребенка. Не исключено, что вскоре Валериану Хубулаве потребуется еще больше свободного времени.

СФ

АУТСОРСИНГ, ХОУМСОРСИНГ СТАНОВЯТСЯ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ НЕОБХОДИМОСТЬЮ. ИТ-ИНДУСТРИЯ ГОТОВА ЗАКРЫТЬ ПОТРЕБНОСТЬ В ЭФФЕКТИВНОЙ ОРГАНИЗАЦИИ УДАЛЕННОЙ РАБОТЫ. **текст: игорь пичугин**

Телесотрудники



GETTY IMAGES / FOTOBANK

Современные технологии позволяют сотрудникам подогнать офис под себя

Глобализация 3.0

АНАЛИТИЧЕСКИЙ ОТЧЕТ компании eMarketer под названием «Удаленная рабочая сила меняет мировой рынок труда» начинается словами: «Если вы сомневаетесь, что „телесотрудники“ начинают играть существенную роль на рынке труда, имейте в виду, что данный отчет написан в парижском кафе с беспроводным доступом к интернету австралийским экспертом, работающим на американскую компанию, и отправлен на утверждение менеджеру, который работает дома в Нью-Джерси».

Дэвид Нилеман, основатель и исполнительный директор авиакомпании JetBlue Airlines, в этом нисколько не сомневается. Практиковать «хоумсорсинг» (этот термин придумал сам Нилеман) он начал еще

в Morris Air, его первой авиакомпании (купленной впоследствии Southwest Airlines). «В Morris на нас работало на дому 250 человек,— вспоминает Дэвид Нилеман.— Их производительность была на 30% выше: они собирали на 30% больше заказов просто благодаря своему постоянно хорошему расположению духа. Они были преданы делу, с ними у нас возникало меньше трений. Поэтому в самом начале JetBlue я сказал: „Мы будем делать 100% заказов на дому“». На JetBlue работают более 400 агентов — домохозяек из мормонского Солт-Лейк-Сити, они принимают заказы на бронирование авиабилетов в промежутке между другими домашними делами.

Рост рынка «телефоры» обгоняет самые смелые прогнозы. В 2004 году газета

Los Angeles Times в заметке, посвященной авиакомпании JetBlue, отмечала, что с 1997 года число служащих американских компаний, по крайней мере частично выполняющих работу на дому, выросло с 11,6 млн до 23,5 млн. Тогда же эксперты прогнозировали, что к 2010 году число таких «телесотрудников» достигнет 40 млн. Однако исследование Американской ассоциации удаленной работы (ААНВВ) показало, что в 2006 году количество сотрудников, работающих вне офисов (как эпизодически, так и на постоянной основе), достигло уже 45 млн. А это, между прочим, более трети объема американского рынка труда.

Основная движущая сила все более активного использования форматов телеработы — стремление организаций сокращать затраты и общая глобализация экономики и рынка труда. Причем глобализация особого рода, глобализация 3.0, как называет ее известный американский журналист **Томас Фридман**. В своей книге «Плоский мир» он выделяет три эпохи глобализации. Глобализация 3.0, по его представлениям, началась с 2000 года. Выражается она в том, что мир становится не просто маленьким, а плоским — всемирное игровое поле выравнивается. И если движущей силой глобализации 1.0 были страны, глобализации 2.0 — транснациональные корпорации, то движущей силой глобализации 3.0 становятся отдельные личности. «Средством, позволившим людям и группам людей так легко и беспрепятственно выходить на глобальный уровень,— пишет Фридман,— стали компьютерные программы — бесконечные разновидности новых приложений — и глобальная волоконно-оптическая сеть, сделавшая



Чем более совершенные программы создают разработчики ПО, тем дальше от офиса создается добавленная стоимость

всех нас ближайшими соседями... Глобализация 3.0 позволяет огромной массе людей подключиться к игре».

Фактор персоналоемкости для АМЕРИКАНСКИХ КОМПАНИЙ Россия наряду с другими странами, где рабочая сила стоит сравнительно дешево, а уровень образования и квалификация высоки, представляется перспективным регионом для аутсорсинга, особенно в сфере ИТ. Однако если говорить о московском регионе, то рост арендных ставок и зарплат квалифицированных специалистов превращается в весомые факторы, угрожающие конкурентоспособности российских компаний. Открытие филиалов и центров разработки в регионах, не связанное с близостью к местным клиентам, постепенно становится обычным делом для организа-

ций самого разного профиля. Так, телекоммуникационная компания Directstar, специализирующаяся на предоставлении услуг call-центров, расширяет пропускную способность исключительно за счет новых центров в Твери. В конце концов, все, что для этого требуется — наличие надежного канала связи, а зарплаты сотрудников и стоимость аренды площадей в Твери существенно ниже столичных.

Ожидать изменения ситуации с уровнем затрат на ведение бизнеса в Москве не приходится. В прошлом году российская столица заняла второе место в мире по темпам роста цен на аренду офисов и четвертое по стоимости квадратного метра арендуемого офисного пространства. Так что российские компании просто вынуждены будут задуматься о переносе «персоналоемких» бизнес-процессов

не только в регионы, но и в ближнее зарубежье. А также о «хоумсорсинге» и иных форматах телеработы.

Очевидное преимущество удаленной работы — сокращение затрат. Но есть еще несколько не столь очевидных. Принятая во многих крупных российских (и азиатских) компаниях сверхжесткая корпоративная дисциплина предписывает сотрудникам проводить в офисе по 40–50 часов в неделю и предусматривает крупные штрафы за пятиминутное опоздание. Между тем новые технологии виртуального присутствия в офисе дают сотрудникам возможность работать и приносить пользу компании находясь где угодно — в офисе у клиента, дома, в аэропорту или парижском кафе. Лишь бы под рукой было высокоскоростное подключение к интернету. Кроме того, эти возможности позво-

ляют руководителям привнести в компанию элементы «фанки-бизнеса», не загоняя своих information workers в прокрустово ложе работы только в определенные часы и в определенном месте. Ведь сегодня основа работы большинства специалистов и руководителей — информация, а доступ к информации не может и не должен быть ограничен временными и пространственными границами.

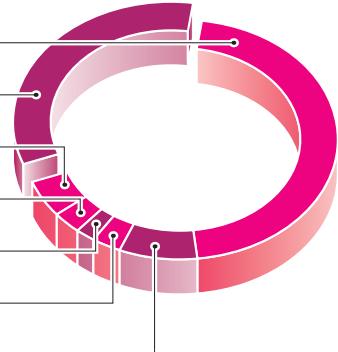
Как это принято у программистов

РЕШЕНИЯ, использующиеся для организации совместной работы распределенных коллективов, существовали давно. Один из наиболее известных инструментов — решения для организации документооборота на базе продукта Lotus Notes компании IBM, в частности пакет Workplace for Notes. Однако такие системы доступны только средним и крупным корпорациям, инвестирующим в ИТ-инфраструктуру серьезные средства. Продукты Lotus Notes не являются «коробочными», требуют адаптации и внедрения, а функции удаленной работы служат дополнением к основному функционалу системы — автоматизации документооборота.

Первой отраслью, взявшей на вооружение средства совместной работы и активно их использующей, была разработка программного обеспечения. Отчасти причиной, а отчасти и следствием этого факта стало широкое распространение в софтверной индустрии аутсорсинга и «оффшорного» программирования. Для разработчиков ПО типична ситуация, когда рядом с основным рынком сбыта (в США или Европе) находится офис с небольшим числом сотрудников, выполняющих маркетинговые функции и общее руководство процессом разработки (руководители проектов, системные архитекторы). Основная же рабочая сила (коллективы разработчиков) сосредоточена в странах с более дешевым трудом — в Индии, Китае, Бразилии, России, Вьетнаме, Белоруссии (список таких стран постоянно расширяется). Для этой отрасли уже создан широкий спектр инструментов, позволяющих организовать распределенный процесс «производства» (разработки ПО). Например, компания Borland ушла с рынка средств разработки, на котором когда-то занимала ведущие позиции, и полностью сосредоточилась на создании систем управления процессом разработки ПО географически распределенными рабочими группами.

Удаленная лояльность на что обращают внимание финансовые специалисты, устраиваясь на работу

- | | |
|----|--|
| 46 | Более высокий уровень вознаграждения по сравнению с конкурентами |
| 33 | Возможность удаленной работы и/или гибкий график |
| 5 | Бонусы, предусматриваемые контрактом |
| 3 | Дополнительные дни к отпуску |
| 2 | Расширенный соцпакет |
| 3 | Другое |
| 8 | Не знаю / нет ответа |



33% респондентов назвали возможность удаленной работы самым значимым фактором, позволяющим привлечь лучших специалистов

Источник: результаты опроса 1,4 тыс. финансовых директоров, проведенного компанией Robert Half International

Показательным примером компании, реализующей принципы «новой экономики» в сфере ИТ, служит MySQL — американская фирма, пытающаяся конкурировать с Microsoft на рынке СУБД. Подавляющее большинство штатных программистов MySQL работают на дому и контактируют со своими руководителями исключительно с помощью электронных средств. Для поддержания командного духа, обсуждения стратегии и общения в неформальной обстановке весь коллектив разработчиков три-четыре раза в год собирается на «очные» конференции, которые проводятся в приятных для отдыха местах вроде Мальты или Праги.

Но даже хорошо снаряженные для распределенной работы разработчики ПО признают, что в процессе взаимодействия географически разделенных команд между собой с руководством и клиентами возникает масса проблем. Среди них — учет рабочего времени, четкая система документирования задач и требований, регистрация принятых решений.

Чего не хватает

ГЛАВНОЕ, что всегда требовали специалисты от инструментов для совместной работы, — это возможность обмена данными (файлами, документами — результатами работы) и сообщениями (то есть воз-

classified

по вопросам размещения в рубрике classified

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



С ВЫСОТЫ ОТКРЫВАЮТСЯ
НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

LINK и Открытый университет Великобритании
открывают путь к вершинам управленческого
мастерства

MBA

Выберите ближайший к Вам учебный центр:

www.ou-link.ru, marketing@ou-link.ru

+7 (495) 661-08-72



Реклама

Возможность работать удаленно позволяет привнести в компанию элементы «фанки-бизнеса», не загоняя сотрудников в прокрустово ложе работы в определенные часы и в определенном месте

можность обсуждения результатов работы и процесса).

Типичный пример такого взаимодействия сотрудника с нанимателем — работа журналиста или дизайнера, отправляющего файлы по электронной почте и получающего от клиента или редактора задания и комментарии к выполненной работе. Такая схема работает в небольших коллективах и при иерархии типа «звезда», когда один человек координирует работу небольшого числа подчиненных, которым нет необходимости контактировать между собой. Как только число участников рабочего процесса превышает 4–5 человек и появляется потребность в горизонтальном взаимодействии, все члены группы тонут в потоках электронной почты, а последние версии нужных документов невозможно найти.

В связи с этим возникла реальная потребность в простых средствах, позволяющих организовать взаимодействие рабочих групп, не тратя сотни тысяч долларов

и годы на внедрение системы электронного документооборота или управления ресурсами предприятия (ERP). В ИТ-индустрии был человек, который осознал такую потребность еще в 1997 году.

Первопроходец

ОДИН из наиболее удачных примеров в новом классе решений для удаленной работы — система Groove Virtual Office американской компании Groove Networks. Основал ее **Рей Оззи**, работавший ранее на корпорацию IBM в качестве одного из главных архитекторов системы Lotus Notes. В 1997 году, когда наиболее распространенным средством обмена информацией были файловые серверы и электронная почта, Оззи ушел на вольные хлеба и занялся разработкой более доступных и простых в использовании по сравнению с продуктами IBM средств совместной работы. Пресса называет Рея Оззи создателем и пионером этого направления в программном обеспечении.

Как «СладКо» обошлось без штаб-квартиры в Москве

Кондитерское объединение «СладКо» возникло в начале 2000-х как инвестиционный проект, целью которого было создание на основе региональных кондитерских фабрик (в Екатеринбурге, Ульяновске и Казани) национального бренда и дальнейшая его продажа западному стратегическому инвестору. Для этого акционеры привлекли группу топ-менеджеров с опытом работы в зарубежных компаниях. Подбором команды занимался генеральный директор «СладКо» **Гарри Вилсон** — личность в российских бизнес-кругах хорошо известная. К тому времени он проработал в России уже десять лет — сначала в Coca-Cola, а затем в других крупных проектах.

Фабрики «СладКо» расположены в регионах, сам Гарри Вилсон с семьей жил в Петербурге, менеджеров искали по всей стране и даже в Белоруссии. Так что собрать всех в центральном офисе было бы непросто. Да и вопрос о его расположении тоже был не так прост. В Екатеринбурге, где находится основная часть производства, топ-менеджеры жить не хотели. С точки зрения коммуникаций и логистики больше всего подходила Москва, но содержание штаб-квартиры в столице обходится слишком дорого. И руководство решило обойтись без строительства «бюрократической шапки», обеспечив новой команде менеджеров возможность эффективной работы в виртуальном офисе.

Первым шагом на пути его построения стало создание общекорпоративной сети. К началу 2003 года победивший в тендере «Транстелеком» обеспечил связь всех региональных отделений «СладКо» выделенными двухмегабитными каналами. На фабриках и в офисах было установлено недорогое оборудование для проведения видеоконфе-

ренций. В назначенный час топ-менеджеры собирались на ежедневные совещания в виртуальном пространстве. Отдача от этих инвестиций была практически мгновенной: руководителям уже не нужно было съезжаться в один город, они могли свободно перемещаться между региональными подразделениями, находясь там, где этого требовал бизнес. Пример оказался заразительным, и вскоре в режиме видеоконференций стали проходить заседания различных комитетов, встречи менеджеров среднего звена и специалистов.

Инициатором следующего технологического рывка стал Гарри Вилсон. Старший сын, живущий в Австралии, научил его пользоваться программой Microsoft Messenger. Такой способ общения генеральному директору очень понравился, и он внедрил его в корпоративную практику. Просто пришел и сказал: «Я использую эту программу для общения с сыном, давайте и мы будем так работать. У нас нет другого выхода, мы не можем содержать центральный офис и гонять туда-сюда людей, живущих в разных городах». А потом еще похвастался перед журналистами, что скоро все топ-менеджеры компании будут общаться через веб-камеры. Обещание, данное Вилсоном журналистам, корпоративная ИТ-служба исполнила в срок. Однако вопрос, сможет ли компания обойтись без центрального офиса, оставался по-прежнему открытым. Менеджеры должны были «настроить» свои мозги и взаимоотношения с людьми на новый тип общения. «Если бы не было потребности со стороны бизнеса и люди не стремились работать именно так, неизвестно, чем бы окончилась наша попытка, — рассказывал **СФ** занимавший тогда должность ИТ-директора «СладКо» **Александр Герман**. — В какой-то момент менеджеры пришли

стота развертывания Groove привлекает не только небольшие компании. Так, одно из подразделений корпорации HP использует Groove для разработки коммерческих предложений и других бизнес-документов, связанных с продажами, так как этот процесс требует интерактивного взаимодействия менеджеров различных отделов. А сотрудники Reuters отмечают: «Groove дает больше возможностей при совместной работе над проектами по сравнению с обменом документами по электронной почте».

По стопам Skype

GROOVE VIRTUAL OFFICE и аналогичные ей системы для организации совместной работы не содержат никаких революционных инноваций. Грядущий рост популярности этого класса ПО можно сравнить со взлетом Skype — программы для бесплатного голосового общения через интернет, созданной двумя энтузиастами и всего за два года завоевавшей многомиллионную аудиторию. Собственно, ради этой аудитории (сейчас она превышает 300 млн пользователей) гигант интернет-экономики eBay и купил фирму Skype за \$2,6 млрд (правда, в прошлом году руководство eBay оценило Skype в \$1,4 млрд, признав, что в 2005 году переплатило за нее).

Исследование Американской ассоциации удаленной работы показало, что в 2006 году число сотрудников, работающих вне офисов, достигло 45 млн. А это более трети объема рынка труда США

Отметим, что успеху Skype не помешало то, что аналогичные программы для голосовой связи существовали уже давно, а в стандартный набор приложений Windows много лет входит программа NetMeeting, обладающая аналогичной функциональностью. Просто Skype повезло оказаться в нужное время в нужном месте и завоевать рынок, формируемый растущей потребностью в глобальном взаимодействии и простых средствах, не требующих сложной настройки и установки выделенных серверов.

Потребность в организации эффективной удаленной работы, которая напрямую зависит от эффективности корпоративной системы коммуникаций, формирует еще один рынок — систем объединенных коммуникаций. Со временем коммуникационная инфраструктура становится настолько сложной, что сотрудникам приходится тратить много времени на поиски нужных контактов. Согласно исследованию Gartner, на переключение ме-

жду средствами коммуникации рядовой сотрудник тратит в среднем 37 минут в неделю. Отсюда — идея «бесшовной» интеграции различных каналов связи на базе IP-технологий, таких как электронная почта, системы обмена мгновенными сообщениями, телефон, голосовая связь через интернет (протокол VoIP) видеоконференция, факс. Платформа для объединенных коммуникаций уже есть. Такие системы снижают издержки на развитие инфраструктуры за счет использования единого каталога пользователей для всех видов связи. Единый интерфейс и удобный доступ к информации упрощает взаимодействие между коллегами: из одного приложения можно не только отправить электронную почту, но и запланировать личную встречу или организовать web-конференцию. По прогнозам Cisco Systems, в 2009 году более 60% всех компаний в мире будут использовать IP-телефонию и системы объединенных коммуникаций. Многие, в том числе в России, уже используют. **СФ**

в ужас от того, что больше нигде не могли скрыться от генерального. Раньше если кого-то вызывали на ковер, он еще успевал найти нужные бумаги или хотя бы собраться с мыслями. Теперь же, входя в сеть, каждый оказывался на виду, и начальник в любой момент мог потребовать немедленного ответа». К счастью, менеджеры быстро поняли, что их подчиненные оказались точно в таком же положении и их можно мгновенно мобилизовать для удовлетворения интереса вышестоящего начальника. Скорость реакции на запросы и принятия решений в компании резко увеличилась, что привело к изменению общего стиля управления. В компании установилась совершенно новая психологическая атмосфера: каждый мог спокойно заниматься своими делами, свободно планируя график перемещений. Тут-то и стало ясно, что можно эффективно руководить компанией, не имея головного офиса, где сидит весь топ-менеджмент.

Постепенно технология, внедрявшаяся для руководства, пошла в офисные массы. Большинство сотрудников, работавших на ПК, стало активно пользоваться системой, которая обеспечивает не только обмен текстовыми сообщениями, но и поддерживает передачу голоса, а также двустороннюю видеосвязь с помощью веб-камер.

Через год после создания виртуальный офис шагнул за пределы корпоративной сети. К тому времени сотовые операторы начали предоставлять массовые услуги скоростной передачи данных, появилась и возможность широкополосного подключения к интернету из дома. Менеджерам помимо ноутбуков с веб-камерами выдали сотовые трубки с поддержкой GPRS, и они были на связи практически везде: дома, на улице, в аэропорту. «Возникло даже ощущение, что в офисе появляться

вовсе не обязательно, — говорил Александр Герман. — Если человек постоянно виден в сети и ему в любой момент можно задать вопрос, а он способен отреагировать, то какая разница, где он на самом деле». Гарри Вилсон, пока руководил «СладКо», 60–70% времени работал дома (если не ездил по предприятиям), а его заместитель — так и все 80–90%. Даже на очные совещания все менеджеры начали приходить с ноутбуками и первым делом искали точку беспроводного доступа или розетку компьютерной сети. «ERP-система у нас может не работать два-три часа, и это заметят только в бухгалтерии или те, кто выписывает инвойсы, — утверждал ИТ-директор «СладКо». — Когда же на 30–40 секунд прерывается работа коммуникационных сервисов, это сразу чувствуют все. А если вдруг доступа к ним не будет в течение часа — у меня возникнут большие проблемы». Сколько это стоило компании? Если не считать вложения в каналы связи и лицензионное соглашение с Microsoft, то использовались стандартные решения, которые нужно было только «включить». Ноутбук у менеджера всегда с собой, веб-камера стоит около \$80, на GPRS уходит еще около \$100 в месяц. Все это несравненно с затратами на содержание центрального офиса в Москве. За четыре года компания смогла занять четвертое место в рейтингах и 6–7% российского кондитерского рынка. Достигнута и другая стратегическая цель: в 2005 году объединение «СладКо» было куплено норвежским концерном Orkla. В приватной беседе, состоявшейся после подписания этого соглашения, кто-то из руководства холдинга заметил, что иногда инвестиции в ИТ дают гораздо больший результат, чем вложения в производство, причем почти моментально.

КАК СТАЛО ИЗВЕСТНО «СЕКРЕТУ ФИРМЫ», МИНФИН ПРИ УЧАСТИИ БАНКА РОССИИ РАЗРАБАТЫВАЕТ ЗАКОН, ПОЗВОЛЯЮЩИЙ СОЗДАТЬ НАЦИОНАЛЬНУЮ СИСТЕМУ ПЛАТЕЖНЫХ КАРТ (НСПК). СМОГУТ ЛИ ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ ОПЕРАТОРЫ ЗАСТАВИТЬ VISA И MASTERCARD ПОТЕСНИТЬСЯ? текст: наталья шакланова

Чья карта бита?



Международным платежным системам скоро придется потесниться не только в банкомате

Изгнание варягов

ВПЕРВЫЕ вопрос о создании НСПК был поднят лет пять назад, когда Уралвнешторгбанк и российская платежная система «Золотая корона» разработали проект «Федеральная карта» и направили свои предложения в Банк России с просьбой оказать «посильную помощь». Ответ так и не был получен, но чиновники задумались. Во всяком случае, Минфин при участии

ЦБ готовит закон о платежной системе России, в котором, помимо всего прочего, будет освещен вопрос об НСПК. В документе предполагается прописать основные понятия: кто является оператором платежной системы, платежной инфраструктуры и платежной услуги и кто их должен регулировать. Зачем? Главная цель, которую чиновники официально не называют, — получить рычаги давления на

международные платежные системы (МПС). А это в первую очередь Visa и MasterCard, которые фактически монополизировали российский рынок.

Что будет делать НСПК? Обслуживать все операции, совершаемые на территории России, как с использованием карт российских банков, так и с использованием «пластиков», выпущенных иностранными кредитными институтами, рас-

сказал **СФ** на условиях анонимности чиновник одного из министерств, принимающий участие в разработке закона. Сейчас у нас единого оператора нет: транзакции обслуживаются международными (помимо Visa и MasterCard это American Express, Diners Club, JCB, но их доля невелика), а также российскими локальными системами: ОРПС, «Золотая корона», NCC/UC, Accord. Есть свои системы у банка «Русский стандарт» и Россельхозбанка. Если НСПК будет создана, она замкнет на себя все внутрироссийские платежи. Что же тогда будет ждать международных операторов? Без заработка они не останутся: во-первых, будут получать от НСПК комиссионные за возможность принимать карты, на которых красуются логотипы Visa со товарищи, во-вторых, станут обслуживать «пластиков» российских банков за рубежом, в том числе кобрендинговые (с логотипами НСПК и международной системы), в России используемые как локальные, а за границей — как международные. Введение таких карт — вторая идея НСПК.

Не спугнуть бы

ОДНОЗНАЧНО против НСПК могли бы возражать только МПС, что и понятно: никто не хочет лишаться доходов. Впрочем, пока Visa и MasterCard беспокоиться не о чем: на создание системы уйдет не год и не два, учитывая масштаб предстоящей работы.

Как считает директор департамента платежных карт Россельхозбанка **Юрий Яковец**, на вопрос, нужна НСПК или нет, однозначно ответить пока нельзя. Станут ли национальные карты только платежным средством — все будет зависеть от того, в какую сумму банкам обойдется внедрение новых технологий. Если построить систему на международных стандартах, совместимых с теми, которые используют Visa и MasterCard, то расходы кредитных организаций окажутся не очень ощутимыми и внедрение НСПК пройдет безболезненно. А вот за экзотику придется расплачиваться, что не всем по карману, и многие воспримут нововведение в штыки.

Если карты НСПК станут еще и средством идентификации граждан в госорганах (скажем, электронным паспортом или пенсионным удостоверением, свидетельством налогоплательщика и пр.), то, по словам Яковца, НСПК будет, «бессспорно, нужна как один из элемен-

Когда карты станут еще и средством идентификации граждан, то НСПК, бессспорно, будет нужна как один из элементов обеспечения информационной безопасности страны

тов обеспечения информационной безопасности страны». Тогда она должна быть все-таки государственной структурой, которая в состоянии сделать внедрение национальных карт и построение сети по их приему «выгодным и финансово необременительным» для игроков рынка.

С этим соглашается и генеральный директор «Золотой короны» **Александр Погудин**, который допускает создание госструктуры в рамках НСПК — некоего держателя свода правил, которым должны следовать участники рынка, а также софинансирующей организации при реализации социальных проектов. Но ему очень не хотелось бы, чтобы процесс свелся к формированию ведомства или назначению уполномоченной организации с выделением ей значительных ресурсов, которые распылятся, уйдут на изготовление каких-нибудь «прототипов» или «опытных образцов». Все это отпугнет участников рынка, и идея постепенно выродится, не успев реализоваться.

Зачем это нужно

РАССМОТРИМ несколько аргументов в пользу НСПК. Первый уже упоминался: найти управу на МПС. Зачем? Во-первых, в целях национальной безопасности, чтобы мы хоть как-то могли управлять ситуацией, если Visa и MasterCard вдруг дернут рубильник, ведь тогда российские карты превратятся в бесполезные куски пластика (так уже было в Югославии). Во-вторых, чтобы контролировать средства страховых депозитов, которые банки вынуждены формировать при работе с любой платежной системой. Но, в отличие от локальных систем, которые хранят страховые депозиты «дома», МПС размещают их на счетах в зарубежных банках, и доступа к ним у российских регуляторов нет. Сумма это немалая — свыше \$1 млрд. Если банк разорится, эти деньги так и останутся за границей, хотя там страховаться, собственно, не от чего: почти все операции (98,9% — и по количеству, и по объему) по картам российских банков совершаются на территории нашей страны.

Свое дешевле

ЕЩЕ ОДИН аргумент в пользу НСПК — ее появление якобы даст толчок развитию отечественного рынка пластиковых карт. Услуги национальной системы для банков должны стоить дешевле, чем у МПС (иначе НСПК никому не будет нужна). Это позволит кредитным организациям в свою очередь снизить стоимость услуг для клиентов. Сегодня у «локалок» расценки действительно ниже, чем у МПС. Скажем, вступительный взнос в ОРПС для банков стоит максимум 75 тыс. руб., а в MasterCard — минимум 5 тыс. евро (плюс дополнительные комиссии). В «Золотой короне» вообще отсутствуют вступительные взносы: с участниками взимается в месяц только 0,2% от оборота, и система получает доход лишь в том случае, если у ее членов есть бизнес. Самые дешевые карточки Visa и MasterCard обходятся в 150 руб. в год, а «Золотая корона» — максимум в 280 руб. за весь срок службы (7–10 лет).

Стоит учесть одно обстоятельство: свыше 90% российских карт сегодня выдаются в рамках зарплатных проектов, и в ряде случаев «пластик» ничего не стоит своему владельцу либо обходится ему в символическую сумму. Так что гражданам НСПК весомой экономии не даст. Но если и для клиентов с улицы плата будет символической, система действительно сможет дать толчок развитию рынка.

Впрочем, для этого есть и гораздо более действенный способ. «Если прием национальных карт к оплате станет обя-

Снимаем и тратим

По данным Центробанка РФ, в 2007 году россияне совершили с помощью банковских карт свыше 1,6 млрд операций на сумму 6,5 трлн руб. Только 22% операций (в денежном выражении 10%) приходится на оплату товаров и услуг, остальные 78% (90%) — на снятие наличных. Выпуском и обслуживанием карт занимаются свыше 62% банков (709 из 1136). За 2008 год они выпустили 103,5 млн карт — на 38% больше, чем в 2006-м. Более 80% российского рынка (и по количеству, и по объему операций) приходится на Visa и MasterCard.

Если Visa и MasterCard вдруг дернут рубильник, российские карты превратятся в бесполезные куски пластика (так уже было в Югославии)

зательным в любой торговой или сервисной точке, это приведет к бурному развитию системы электронных платежей, существенному подавлению наличного оборота в пользу безналичного, ускорению и удешевлению расчетов», — предполагает Юрий Яковец. Попытку обвязать торговые точки с оборотом свыше \$20 тыс. в месяц принимать к оплате «пластик» уже предпринимал депутат Госдумы **Анатолий Аксаков**, который с удивлением обнаружил, что почти все автосалоны продают товар за наличные. Инициатива не прошла, встретив ожесточенное сопротивление антагонистов МПС. Возможно, если речь зайдет о национальной системе, они будут более сговорчивыми.

Точечный удар

КАКИМ образом можно создать НСПК? Есть три варианта: с нуля, на базе одной локальной системы или путем объединения всех существующих. Первый дорог и нецелесообразен. Ведь банки уже вложились в инфраструктуру — закупили и установили банкоматы и устройства по приему «пластика» в магазинах (POS-терминалы). «Мы стоим на защите инвестиций банков и не можем сказать: забудьте о них и все начинайте заново», — заявил **СФ** все тот же анонимный источник. Он склоняется к третьему варианту — использовать те локальные системы, которые уже есть, но замкнуть все платежи на один процессинг (структуре, которая технически осуществляет карточные опера-

ции) и расчетный банк. Возможно, указанные функции будет выполнять Банк России: как уверяет собеседник **СФ**, регулятор к этому готов, и его услуги, в отличие от услуг международных финансовых институтов, будут «почти бесплатными». Рассмотрим, какими сложностями чревато объединение всех локальных систем.

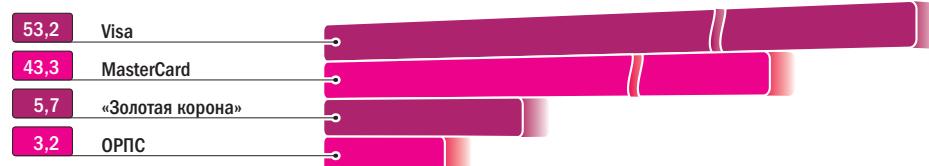
Пустить в дом

В ЭТОМ СЛУЧАЕ локальным системам придется договариваться между собой о допуске партнеров в свои сети, что очень непросто. Национальный «пластик» призван объединить все имеющиеся технологии, в идеале должно быть достигнуто совмещение всех существующих ЛС (или хотя бы самых продвинутых). Сегодня у каждой «локалки» своя сеть по приему и обслуживанию карт, и системы несовместимы между собой. На практике это означает, что, например, «пластик» «Золотой короны» принимают только те 220 банков, которые являются членами этого объединения (с Visa и MasterCard работают свыше 62% — более 700). В основном это региональные игроки: Сбербанка, ВТБ 24, Альфа-банка или Банка Москвы среди них нет, поэтому в их банкоматах «Золотую корону» не обналичить. Карточки ОРПС распознает Сбербанк и еще некоторые из 20 участников системы. Чтобы один банкомат принимал «Золотую корону», «Сберкарту», NCC/UC, да еще и международные карты, надо заменить ему «мозги» (программное обеспечение). Усовершенствование требует денег, а главное, исходных данных, на основании которых пишутся новые программы. А это ноу-хау, святая святых и тайна за семью печатями. Но под присмотром руководящего органа дело может и сдвинуться с мертвой точки, хотя чиновники уверяют, что административные рычаги применяться не будут: объединение — дело самих игроков рынка. Впрочем, в крайнем случае можно построить НСПК на базе одной локальной системы. Особо уполномоченной.

Особа приближенная

ЗАМЕСТИТЕЛЬ ДИРЕКТОРА департамента платежных карт Промсвязьбанка **Владимир Старков** называет двух основных претендентов на звание национальной системы: ОРПС (бывшая «Сберкарта») и «Золотую корону». Вторая — самая успешная из российских платежных систем. Ее карточки принимаются не только в России, но и на Украине, в Белоруссии, Киргизии и да-

Плодовитый пластик эмиссия карт различных платежных систем в России*

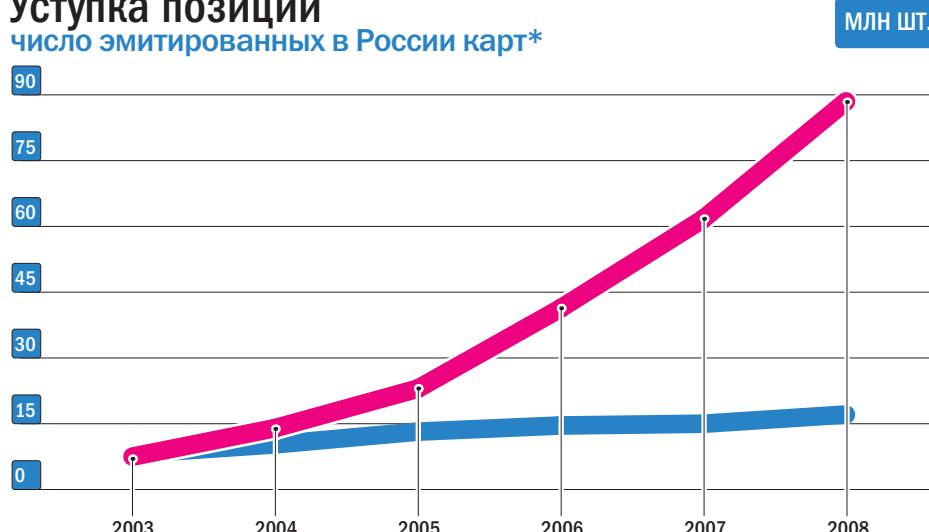


* первое полугодие 2008 года

млн шт.

Источник: Банк России

Уступка позиций число эмитированных в России карт*



млн шт.

* международные платежные системы
■ локальные платежные системы

* на 1 января указанного года
Источник: Банк России

же Китая. По итогам первого полугодия 2008 года общее количество карт системы превысило 5,7 млн. У ОРПС почти в два раза меньше. Но у «Золотой короны» мало шансов стать национальной системой из-за отсутствия административного ресурса: ее акционеры базируются в Сибири.

Зато административный ресурс есть у ОРПС. Одним из собственников системы является Сбербанк (его доля в ЗАО «Сберкарта» — 26%), недавно вступить в систему согласился еще один госбанк — ВТБ. Не будет проблем и со Связь-банком, который сотрудничает с «Почтой России» и планирует задействовать все ее 40 тыс. отделений как точки продажи банковских услуг. Ведь руководитель «Почты России» **Андрей Казьмин** и глава Связь-банка **Алла Алешина** — бывшие коллеги по Сбербанку, в котором занимали должности президента и первого зампреда соответственно.

«Сберкарта» для того и была создана, чтобы стать национальной, — уверждает начальник управления платежных технологий Межрегионального инвестиционного банка **Елена Запрягаева**. В июне этого года система провела ребрендинг, переименовавшись в Объединенную российскую платежную систему (ОРПС). Имя хорошо только тем, что не ассоциируется со Сбербанком. Это было главным условием, которое ставили банки, когда им предлагали вступить в систему. Не всех, конечно, слушали, а вот ВТБ уважили. Новое название звучит хуже, непонятно иозвучно с другой аббревиатурой — ОРБС, Объединенной розничной банковской сетью, куда входят около 30 банков. Хотя это не самый большой недостаток, есть гораздо более существенный.

«Система, разработанная для Сбербанка BGS (австрийская BGS Smartcard Systems, совладелец ОРПС. — **СФ**) — это прошлый век, — уверяет заместитель председателя совета директоров группы компаний „Рукард“ **Валерий Никитин**. — Национальная платежная система не может быть построена на технологии, разработанной не в России и не основанной на международных стандартах. Надо взять их за основу и создать свою технологию».

В свое время президент ЗАО «Сберкарта» **Александр Капустин** заявлял, что «не видит смысла в переходе на стандарты Visa и MasterCard и появление их кобрендинговых продуктов с ОРПС». Но он готов рассматривать альтернативные технологии, предлагая другим локальным системам

В отличие от локальных систем, которые хранят страховые депозиты «дома», международные системы размещают их на счетах в зарубежных банках, и доступа к ним у российских регуляторов нет

мам объединиться с ОРПС. «Мы хотим сбратить под брендом ОРПС уже действующие и зарекомендовавшие себя на рынке проекты, сохранив их индивидуальность, — объясняет Капустин. — В этом случае на карте может быть размещено несколько логотипов, один — собственный оэрээсовский, другой — принадлежащий иной платежной системе или банку». В ОРПС к объединению уже все готово. «Мы в состоянии обрабатывать межбанковскую транзакцию, которая создается любым носителем на основе любой технологии», — уверяет Капустин. Только вот никто объединяться не хочет. И технический вопрос тут ни при чем.

Плюс, он же минус

«В ОРПС все условия диктует Сбербанк, а они такие, что их никто не принимает», — признает один из банкиров. Сбербанк требует, чтобы локальные системы подстраивались под прием карт ОРПС, а в свои устройства чужие «пласты» не пускает. По данным Старкова, чтобы переоборудовать один банкомат, обслуживающий международные карты, под прием «пластиков» ОРПС, надо \$500–700, а чтобы переделать с той же целью терминал в магазине — \$150. Александр Капустин называет другие цифры: 70–100 евро на терминал, на банкомат — «чуть больше». И хоть деньги это не запредельные, переговоры ОРПС с участниками системы зашли в тупик. «Если не будет руководящего указания сверху, дело не сдвинется с мертвой точки», — уверена Елена Запрягаева. То есть власти способны заставить Сбербанк смягчить условия.

Впрочем, государство может оказать неоценимую поддержку НСПК. Например, выделить дотации из бюджета или потребовать переводить зарплату чиновникам только на карты этой платежной системы.

Чужой опыт

НО РУКОВОДЯЩИЕ указания могут выйти боком, как произошло на Украине и в Белоруссии. Там под эгидой нацбанков были созданы Национальная система массовых электронных платежей (НСМЭП)

и «Белкарта» соответственно. Как заявил **СФ** директор Украинской межбанковской ассоциации членов платежных систем **Александр Карпов**, в республике предпринимаются попытки загнать банки в НСМЭП: на ее «пласты» директивно начисляются платежи бюджетников, пенсионеров, студентов, эти же карточки предполагается использовать в качестве транспортных карт. Ассоциация обратилась с заявлением в Антимонопольный комитет Украины, жалуясь на неправомерные действия чиновников Минфина, Министерства науки и образования, Министерства транспорта и Национального банка. «Государственная поддержка НСМЭП нарушает принципы рыночной конкуренции, — негодует Карпов, — а Нацбанк вообще нарушает закон, лоббируя интересы коммерческой структуры, при том что он одновременно и ее регулятор, и управляющий». В Белоруссии банки вообще отказываются работать с чиповыми «белкартами», так как это оказалось гораздо дороже, чем выпускать и обслуживать магнитные Visa и MasterCard. Как признался **СФ** один из белорусских чиновников, «когда все начиналось, перспективы и надежды были очень большими, а потом все вышло не так, как хотелось». Национальные «пласты» оказались по зубам лишь трем кредитным организациям, в чьем капитале участвует государство. Но в масштабах страны проект пока встал.

Похожие проблемы могут возникнуть и у нас. Но есть и пример Франции, где 94% карт обслуживаются национальными системами Carte Bleue и Cartes Bancaires. Да и в России Visa и MasterCard пришлось побороться за лидерство: всего пять лет назад у нас локальных карт было больше, чем международных: 8,1 млн штук против 7,5 млн. И хотя по итогам 2007 года «наших» оказалось уже в пять раз меньше (88,5 млн против 17,1 млн), но при грамотной поддержке государства этот разрыв можно сократить. Только при одном условии: если интересы государства совпадут с интересами коммерческих банков. **СФ**

СПРОСИ секрет фирмы



Сергей ВОРОНОВ
Самара

Дислокация на местности Какое из двух помещений выбрать под цветочный салон: на проходной улице, но без парковки и в подвале без окон — или удобное, но дальше от центра?

Многие маркетологи из трех «пи», необходимых для успешного продвижения товара, — place, price, promotion (место, цена, реклама) — выделяют только первое как наиболее значимое. Если сэкономить на аренде и снять помещение на менее популярных и более дешевых улицах, расходы на продвижение могут превысить экономию на арендной плате.

В поиске дополнительных аргументов для окончательного решения обратите внимание и на организации, с которыми будете соседствовать. Хорошим дополнением к цветочному киоску будут магазины подарков, бижутерии и ювелирных товаров, шоколадные бутики, театры и развлекательные центры, школы, вузы.

Отсутствие парковки в вашем случае не критично: за цветами, как правило, люди не выезжают специально, а покупают по дороге. Дополнительных покупателей могли бы привлечь и красиво оформленные витринные окна, но при правильном подходе клиентов не отпугнет даже необходимость спускаться в подвал. Поместите информацию о вашем магазине по пути следования потенциальных покупателей. Разместите рекламные стойки на улице, рядом с входом в здание. Если ваше помещение расположено на территории торгового центра, развесите указатели на лестницах, у лифтов.

Чтобы завоевать лояльность будущих клиентов, можно договориться о совместных акциях с магазинами, расположеннымными поблизости. Например, людям, сделавшим покупки на определенную сумму в соседних магазинах, вы можете оказывать услуги бесплатной подарочной упаковки или составлять небольшие букеты. Ну и, конечно, попробуйте договориться с соседями о размещении на их территории ваших рекламных листовок.

Михаил
Москва

Столица трех пельменных Хочу открыть ресторан высокой кухни в Москве. Как лучше рекламироваться?

Западные рестораны высокой кухни продвигаются через авторитетные специализированные издания: London Zagat Survey, Harden's Guide и др. Самый известный ресторанный справочник Европы — гид Michelin. Он издается уже более ста лет и имеет непрекращающийся авторитет в среде гурманов. Мишеневская оценка может увеличить годовой оборот на 30%. В России подобных гидов, имеющих вековую историю и безоговорочное доверие потребителей, еще нет. Поэтому западные схемы продвижения ресторанов высокой кухни пока не работают. И таким ресторанам придется довольствоваться теми же канала

лами, что и всем остальным заведениям.

«Когда у нас появится полторы сотни модных ресторанов (а не 50, как сейчас), сложится устойчивая группа клиентов, готовых платить по \$400–600 с человека за ужин в ресторане с высокой кухней (сейчас их примерно 10 тыс. человек, а нужно 100 тыс.), тогда и заработают эти каналы, — говорит директор „Азимут менеджмент групп“ Сергей Лысенков. — Нельзя ожидать, что Москва из столицы трех пельменных быстро превратится в столицу высокой кухни. Сегодня у нас хорошо развит сегмент casual dining, следующим будет fine dining».

Александр ЕРМАКОВ

Люмпены не пройдут Некоторые сотрудники не хотят проявлять инициативу, работают только из-под палки. Как этот недостаток распознать еще на собеседовании?

Отсутствие инициативы — достаточ но серьезный недостаток, и, к сожалению, встречается он часто. Для более полного понимания ситуации мы бы посоветовали вам ознакомиться с теорией российского ученого Владимира Герчикова (см. СФ №11/2008). В свое время он выделил пять типов трудовой мотивации, один из которых — избегательный, или люмпенский. Такие люди вообще не стремятся работать и делают лишь то, за что их не накажет начальник. Люмпенов лучше всего использовать в командно-административных системах, поскольку их может заставить работать только страх.

Но проблема в том, что в России таких людей гораздо больше, чем рабочих мест, где пригоден данный тип мотивации. Чтобы люмпены не наводнили вашу компанию, их нужно вычислять и отсеивать. Например, с помощью теста Герчикова Motyre. Либо постарайтесь самостоятельно во время собеседования выявить мотивы, которые движут кандидатом. Определите, что для него важнее — деньги, социальный успех, возможность работать без опеки и расширять круг своей ответственности т. п. Если человек нацелен не на достижения, а на избегание неудач, то лучше от его услуг отказаться.

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

ПЛОХАЯ НОВОСТЬ ДЛЯ МОШЕННИКОВ: ВСЕ ИХ ТЕМНЫЕ ДЕЛИШКИ ВИДНЫ НАСКВОЗЬ, ВСЕ ИХ ХОДЫ ЗАПИСАНЫ. ТИТАНИЧЕСКИЙ ТРУД, ПОДРОБНО ОПИСЫВАЮЩИЙ АБСОЛЮТНО ВСЕ МОШЕННИЧЕСКИЕ СХЕМЫ, БУДЕТ ПОЛЕЗНО ИЗУЧИТЬ КАК РУКОВОДИТЕЛЯМ ПРЕДПРИЯТИЙ, ТАК И ПРОСТЫМ МОШЕННИКАМ.

текст: Владимир гендлин

Тебя посадят, а ты не воруй



Люди давно научились классифицировать все явления вокруг них, а также участников этих явлений. Так, мужчины делят женщин на подвиды, женщины подробно обсуждают типы мужчин. Оказывается, мошенники тоже укладываются в простейшие схемы.

Автор книги — весьма любопытный персонаж. Как **Джозеф Т. Уэллс** пишет о себе в предисловии, с третьего класса он мечтал стать астрономом, но, познакомившись с квантовой физикой, оставил эту идею и переключился на бизнес-образование — в результате стал бухгалтером. Но и работа в международной аудиторской фирме показалась слишком скучной. В итоге Уэллс стал «настоящим агентом ФБР с правом ношения оружия». Как он скромно замечает, ему не пришлось «использовать свой пистолет слишком много раз при преследовании и поимке гнусных грабителей». Главное его открытие в тот момент: оказывается, ограбления банков не являются крупными преступлениями, в отличие от банковских хищений. В итоге он переквалифицировался в расследователя преступлений, которые совершают незаметные с виду люди — «белые воротнички», высококвалифицированные специалисты. Став авторитетом в интеллектуальных преступлениях, Уэллс наконец стал

живь интересной жизнью — в частности, участвовал в расследовании Уотергейта.

Важно также отметить, что его книга о типах мошенничества издана при поддержке международной аудиторской компании Ernst & Young. Именно E&Y ежегодно издает свои исследования по мошенническим преступлениям в разных странах мира, и подходы компании полностью совпадают с ноу-хау автора.

Итак, несмотря на все ухищрения жуликов, все их пути обокрасть компании укладываются всего в три категории: «незаконное присвоение активов», «коррупция» и «мошенничество с финансовой отчетностью». И на все эти категории есть всего-навсего 13 схем, позволяющие обирать казну организаций. Чтобы не лишать читателя удовольствия, не будем здесь подробно описывать каждую схему. Достаточно сказать, что нашли отражение многие схемы, известные ОБХСС еще с советских времен: неучтенные продажи, подделка и обналичивание чеков, схемы,

связанные с выплатами денег с использованием контрольно-кассовых машин, а также с выставлением и оплатой счетов, с расчетами по зарплате и возмещением расходов, хищением материальных запасов и т. п. Каждой схеме приданы учебные примеры «из жизни».

Не менее интересны примеры из раздела «Коррупция» — сюда входят взяточничество и конфликты интересов (в связи с закупками или продажами) — весьма злободневная информация для нашего рынка. Ну и, наконец, мошенничества с финансовой отчетностью — фиктивная выручка, временные разницы, скрытие обязательств и расходов, неверная оценка стоимости активов, ненадлежащее раскрытие информации.

Правда, для российских реалий половина представленного материала пока неактуальна. Ведь такие страшные преступления, как махинации с финансовой отчетностью, у нас порой считаются невинной оплошностью. А взятки в бизнесе (читай: откаты) до сих пор защищаются отдельными менеджерами как рыночный инструмент мотивации. Отсюда и философская реакция российских акционеров — наказуемо лишь «воровство не по чину». **СФ**

Справочник по предупреждению и выявлению корпоративного мошенничества
Уэллс Дж. Т.

М.: МАРОСЕЙКА, 2008
ПЕРЕГЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 480 С.

принципы

Глеба Смирнова

Выпускник **МФТИ**, совладелец компании **«СДС-Фудс»** (эксклюзивного дистрибутора чая **Ahmad Tea**) и генеральный директор российской **«Фабрики Ахмад Ти»** гордится тем, что ему удалось самому найти **техническую недоработку** в импортной линии по фасовке чая. Он считает, что в бизнесе всегда есть место инженерному подходу и системному анализу.

Не беру на работу людей, не знающих таблицу умножения.

Приходит менеджер, например, наниматься в отдел продаж и претендует на зарплату \$5000. Я у него спрашиваю: сколько будет 3% от 800 000? Если он лежит в карман за калькулятором, я говорю: до свидания. Должен же человек иметь знания хотя бы в рамках обычного среднего образования.

Взяток не даю.

С одной стороны, это неправильно, с другой — бесперспективно, потому что путем взяток решаются только краткосрочные проблемы.

Я учился на факультете проблем физики и энергетики, вот там есть **трудные задачи**. А в бизнесе все проблемы разрешимы.

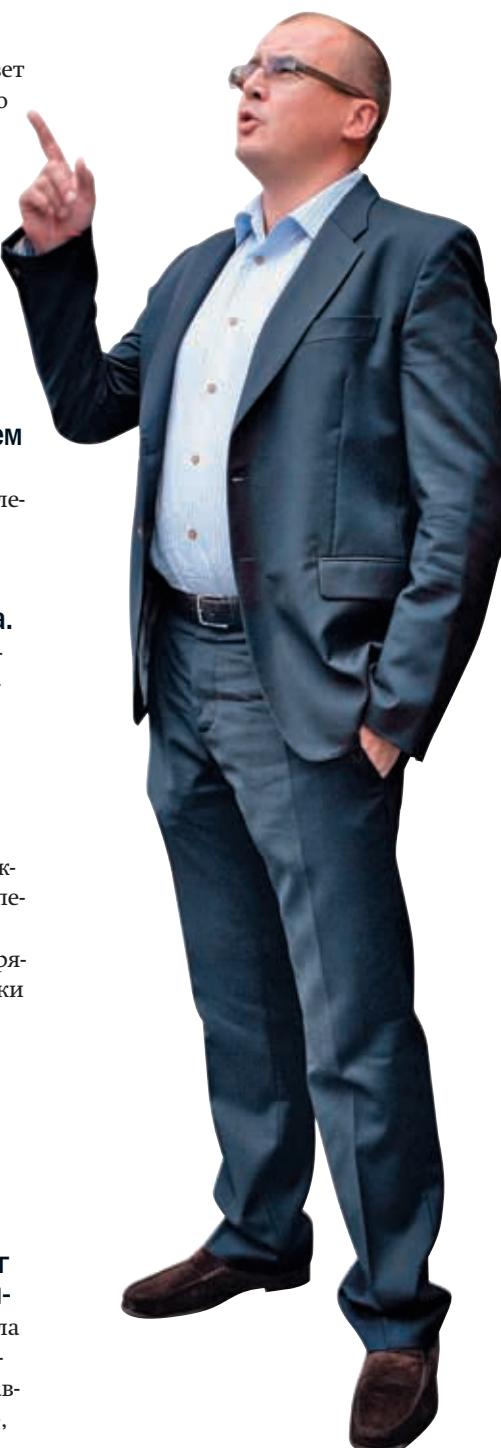
Очень комфортно себя чувствуешь в состоянии кризиса.

Мне нравится быстро принимать решения, быстро реагировать. Хорошо относясь к любым трудностям, потому что они заставляют задуматься, что-то менять, улучшать.

Кризисы в нашем бизнесе случаются постоянно. Например, нужно делать заказы поставщикам на год вперед. И всякие просчеты планирования обрачиваются фантастическими потерями. А ошибка на 5% в месяц — это десятки миллионов долларов лишних инвестиций, и наоборот.

Я не склонен к похвалам, поэтому постоянно приходится напоминать себе, что людей нужно хвалить и поощрять.

Очень уважаю своих коллег по отрасли, это весьма капиталоемкий бизнес. Оборачиваемость капитала низкая — в отличие, скажем, от розничной торговли. К тому же сейчас любой автомобильный концерн продает больше, нежели вся чайная отрасль в России.



Отпуска настоящего никогда

не получается. Все равно будешь крутить какие-то проблемы в голове, искать способы их решения — полностью отключиться от этого невозможно. Хотя я уже отучил себя вскакивать посреди ночи и садиться за компьютер.

В мире очень мало **перфекционистов** — гораздо больше людей, которым проще погрязнуть в неперспективных, убыточных проектах. И в этой экзистенциальной яме они очень комфортно себя чувствуют.

Приходится самому заниматься **многими инженерными задачами**. Ведь ключевая проблема производственника — катастрофическая нехватка квалифицированных механиков, инженеров и наладчиков.

Противоречия между интересами компаний и акционеров — **труднейшая дилемма**. Сравнивая с поиском ответа на извечный вопрос о том, что первично — курица или яйцо? Начиная с определенного размера компания перерастает своих основателей и начинает жить по собственным законам, как любой сложный и большой организм.

Влияние акционеров должно ограничиваться принятием решений о распределении прибыли и утверждением стратегии. А управлять компанией должны профессионалы. В противном случае наступает хаос.

На этапе развития компании приоритет за маркетингом, в зрелых компаниях преобладают интересы **финансистов**. Но с чрезмерным влиянием финансового блока нужно бороться.

Я не поклонник западных бизнес-теорий. Лучший совет дал маркетинговый гуру Ларри Хэмптон, развивший компанию Adidas до многомиллиардных оборотов: «Keep it simple! — Смотри на вещи просто!»

Самое сложное в любом деле — сформулировать ясные цели: занять такую-то долю рынка, продавать продукт определенного качества. А найти деньги — вопрос второстепенный. сф записала **Юлиана Петрова**



Путеводитель
по модным
покупкам



Коммерсантъ
Каталог

Вещь о вещах

реклама



www.kommersant.ru



Каждый месяц
с газетой
«Коммерсантъ»
и журналом
«Деньги»



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 развитие событий по первым двум сценариям. Если отбросить военную терминологию и перейти на языки бизнеса, то тогда **рынок пытается подмять под себя несколько корпораций** с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых. В знаменитом романе Джеймса Фенимора Купера «Последний из могикан» герой Ункас погиб от руки вражеского гуриона. **наши «Последние из могикан» пока держатся** и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что в 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 бился за рынок** со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. Московская «новая зара» пока не сдается. С наибольшим размахом бизнес-интервенции проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акционерами приходится примерно 80% всех продаж. Только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «Патра», «Байкальская пивоваренная компания», «Комбинат им. Степана Разина» и Пит достались неизменным «Тинькофф» — Sun Interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в **пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом** — московский пивоизделийный комбинат «Очаково», на табачном рынке подобный расклад сложился еще год назад, после покупки «Балканской звезды» концерном Altavis. Теперь иностранцам противостоят 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 Galaner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «Арнест», одновременно выполняющий заказы от Schwarzkopf & Henkel и L'Oréal, 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 сразиться 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, которые придают уверенности в будущем, но в конечном итоге придется сдаться борьбе — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, и на выигрыш в конкуренции не влияет. Известный бизнесмен Иван Саввиди, в то время как его компания **с предложенными продать компанию** с самого момента ее приватизации. В середине 1990-х годов с ним пытались договориться неизменный Heublein и Carlsberg, 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 бледечке 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 покупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (было время, когда президент «Очаково» лично контролировал даже покупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, «Очаково» осталось в собственности государства, в 2000 году оно пришло к концепции «открытия ямы» и приступила к строительству завода в Краснодаре, затем были заложены производственные мощности в Белгороде, в 2004 году «Очаково» расли, а рыночная доля, наоборот, сокращалась. Если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%. Но Алексей Кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на проводимую стратегию. Известный бизнесмен Иван Саввиди, в то время как его компания **стагниацией** в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в Краснодаре (запуск намечен на май 2006 года). Опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил Кочетова не экономить на рекламе. Если некогда на маркетинг в «Очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. Кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабоалкогольных коктейлей 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 расставаться 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, **девять 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 семьями «Арпест престик» и ILE DE BEAUTE, последние уже согласились включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию Nouvelle Etoile, разработку которой лично контролировала гендиректор «новой зари» Антонина Витковская. Витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решилась на приватизацию предприятия, основная доля акций образованного ЗАО перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались Антонине Витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «новой зари», 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 парфюмерам «новой зари» были разработаны два вида одеколона «МЭР», который по сей день поставляется столичному градоначальнику. По инициативе Витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество „Брокар и Ко“». Женский «Глянец» ухватился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». **но дивидендов с этого комбината не получила**. В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокар», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку. Московские парфюмеры решили не судиться, сказав, что у потребителей не оформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. До последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**, выпускавшиеся раньше «злато скифов» и «анну каренину» Nouvelle Etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами. Пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая зара» 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 зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**. Четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «Роколора» Владимир Самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. В 2004 году доля «Роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. Промышленные новации требовали денег, и Самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «Роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого Самохин не раскрывает. «Присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «Роколора», — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов.. Заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. Компания начинала с производства кремов, но потерпела фiasco: 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'Oréal, 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. Проведенные анализировав 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 Дисперов. — **их маркетинг — это игра бюджетов, брендинг и стандартизированное качество**. Конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно», — дамский угодник. «Все продаются и покупаются, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «Донского табака» Иван Саввиди. После избрания в Госдуму он передал Жене контролльный 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 предприятия, 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 зашкаливает**: на «Донтабаке» 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».

Лучшие компании делятся с нами своими секретами
Мы делимся с ними секретами
других лучших компаний

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ sf.kommersant.ru

На правах рекламы