

Почему Rolf называет вторичный авторынок «голубой рыбой» с. 18  
Далеко ли улетит гибрид low-cost и чартерного перевозчика с. 24  
Отчего в SAP AG так мало бухгалтеров и кадровиков с. 48

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№33 (216) 27.08 — 02.09.2007  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

\$10<sub>млн</sub>

заработал предприниматель из Сан-Франциско Джона Стоу, приучив своих клиентов носить носки разного цвета с. 46



## железных правил

Об этом еще не написано книг. Чтобы восполнить пробел, «Секрет фирмы» разработал кодекс строителя социальной сети с. 36

ISSN 1727-417-6  
07033  
9 771727 417006

# КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ ЕЖЕМЕСЯЧНОЕ ИЗДАНИЕ ФОРМАТА SHOPPING GUIDE



## СЕНТЯБРЬ 2007

«КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ» РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ

ВМЕСТЕ С МОСКОВСКИМИ ТИРАЖАМИ ГАЗЕТЫ

«КОММЕРСАНТЪ» И ЖУРНАЛА «КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ».

ТЕЛЕФОНЫ РЕКЛАМНОЙ СЛУЖБЫ: (8 499) 943 91 08 / 10 / 00

[WWW.KOMMERSANT.RU](http://WWW.KOMMERSANT.RU)

Коммерсантъ  
каталог



18

«Мы будем забирать подержанные машины с рынка и возвращать в состояние, приближенное к новому. Брэнд должен восприниматься как премиальный»

## частная практика

- 18 ТРАНСФОРМАЦИЯ РЫБНАЯ ДИЕТА** Предвидя смерть классической торговли, крупнейший в России автодилер «Рольф» делает ставку на торговлю подержанными автомобилями
- 24 АДАПТАЦИЯ ОТЛЕТ ОТ КЛАССИКИ** Россия — гигантский рынок для low-cost-перевозчиков. Но первая компания подобного формата «Скай экспресс» летает с отставанием от бизнес-плана, вторая — Red Wings — отказалась от идеи чистого дискаунтера
- 28 ЭКСПЕРИМЕНТ ДВОРЕЦ ТЩЕСЛАВИЯ** Крупнейший корейский ритейлер Lotte Group перестраховался и решил начать освоение российского рынка как девелопер. 1 сентября он открывает на Новом Арбате странную помесь торгового центра и универсама
- 32 КОНКУРЕНЦИЯ СОХРАНЯЯ ДИСТАНЦИЮ** Россия могла бы стать идеальной страной для дистанционной торговли, если бы не причудливое законодательство



## принципы

»Творческими сотрудниками нужно управлять огромной палкой и пряником. К сожалению, штрафовать творческих людей нельзя: они впадают в депрессию. Их надо стыдить и хвалить — это помогает»

Алексей Андреев 66

## в колонках

Мне очень нравится выражение «переупаковка контента». Есть в нем что-то загадочное и прекрасное. Вместе со словом «медиа» оно образует потрясающей силы и красоты концепцию

Константин Бочарский 44

«Рособоронэкспорт» действует скорее как фонд прямых инвестиций, нежели как многопрофильный чебол в роде «Газпрома»

Александр Бирман 17

## в блогах 45

Создавая брэнд без противоположности, мы сразу лишаемся точки опоры. Apple, кажется, это понимает, а BlackBerry — нет

Сет Годин

04 почта  
62 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:

Кабинет 10 сентября

iOne. Информационные технологии 17 сентября

Частные инвестиции. Каталог 24 сентября

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 101-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

## лаборатория

- 48 УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ АЛЛО! ЦЕНТРАЛЬНАЯ?** Единые центры обслуживания, или shared service centers, стали действенным инструментом снижения издержек. Как это работает на практике, «Секрет фирмы» изучал в пражском офисе немецкой софтверной компании SAP AG
- 56 ИПОТЕЧНОЕ КРЕДИТОВАНИЕ СООБРАЖЕНИЯ НА ТРОИХ** ВТБ, UniCredit и Deutsche Bank запускают совместную программу рефинансирования и секьюритизации российской ипотеки. Сумеют ли они составить конкуренцию нынешним игрокам этого рынка?
- 63 РЕЦЕНЗИЯ ТОЛКОВАНИЕ ЗАВЕТОВ МАТРОСКИНА** Книга Г. Саттона дает потенциальным продавцам и покупателям бизнеса советы — по большей части полезные



48

Чтобы сэкономить еще больше, нужно разместить центр в дешевой стране с квалифицированными кадрами

## идеи

- 36 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ СОЦИАЛЬНЫЕ РАБОТНИКИ** Строительство социальных сетей — один из самых горячих секторов рынка информационных технологий. «Секрет фирмы» подготовил памятку для создателей виртуальных коммун
- 42 WOW** Трансформеры наступают / Тренажер в разные стороны / Спирт с бактериями / Всемирный «сам себе режиссер»
- 45 МЫСЛИ САМОЗАЩИТА ОТ ДЕТЕЙ** Ультразвук способен отгонять не только комаров, но и галдящих под окнами подростков
- 46 МЕТОДЫ ПРОБЛЕМА ПОТЕРЯННОГО НОСКА** Компания LittleMissMatched дизайнера Джоны Стоу продает носки комплектами по три, разных цветов и на \$10 млн в год
- 47 СВОЯ ИГРА СОБАЧЬИ ЗВЕЗДЫ** Создавая пятизвездную гостиницу «Дог хаус», Юлиана Лубовинина вдохновлялась отелями для питомцев голливудских знаменитостей

## 06 дневник наблюдений

Излечит ли госкапитализм Россию от главной болезни / Откуда ударит американский ипотечный кризис / Почему акции ВТБ не держатся на честном слове / Чем Россельхозбанк надеется перешибить Visa / Зачем «Русский алкоголь» наклеивает на «Журавлей» «Зеленую марку» / Появятся ли у московских чиновников стимул работать быстрее / Почему одним российским производителям запрет на импорт молдавского вина выгоднее, чем другим / Какой капитал зарабатывают профсоюзы повышением зарплат / Сколько стоит бесплатная реклама / Какую свинью подложил закупщикам Foxconn / Чем пожертвовал Тарико, чтобы спать спокойно и дома / Прорвет ли «Рособоронэкспорт» глухую оборону аэропортовых ТЭК

# Секрет фирмы

№ 33 (216) 27.08 — 02.09. 2007

## Редакция журнала

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

## Редакционные службы

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

## Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

## Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

**РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА**  
 ДИРЕКТОР — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;  
 тел. (499)943-9110, 943-9108; (495)101-2353  
**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR**  
 ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943-9784  
**ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ**  
 ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;  
 тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077  
**ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ**  
**«СКАНВЭБ АБ»**, Корьяланкату 27, Кюувола  
**ТИРАЖ НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**  
**АДРЕС РЕДАКЦИИ**  
 105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1  
 Тел. (495)960-3118, 797-3171, 504-1731,  
 267-2933 E-mail: editor@sf-online.ru  
**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** WWW.SF-ONLINE.RU  
 Редакция не предоставляет справочной  
 информации. Редакция не несет ответственности  
 за достоверность информации, опубликованной  
 в рекламных объявлениях. Рекламуемые товары  
 и услуги подлежат обязательной сертификации  
 Перепечатка материалов, опубликованных  
 в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-  
 online.ru, допускается только с разрешения авторов  
 (издателя) и с письменного разрешения редакции  
 © «Секрет фирмы» является зарегистрированным  
 товарным знаком, свидетельство №244264.  
 Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992  
 «О товарных знаках, знаках обслуживания  
 и наименованиях мест происхождения товаров»  
 © ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007  
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

почта readers@sf-online.ru

**«Переход к прямой дистрибуции направлен на более качественную работу** с розничными торговыми точками. Появляется возможность „грузить“ точки полной линейкой продукта производителя. Это невозможно при работе через дистрибутора, в пакете которого присутствует широкий ассортимент товара — не только конкурентных позиций, но и позиций других производителей. В большинстве случаев торговые точки, за исключением супермаркетов, воспринимают дистрибуторов не как представителей торговой марки, а как поставщиков пакета товара и строят свои отношения с ними по принципу „лимита суммы заказа“. Это значит, что у дистрибутора есть лимитная сумма, на которую он сможет „нагрузить“ торговую точку товаром. Этот лимит в большинстве случаев определяется товароведом с позиции „сколько денег я смогу тебе отдать в следующий визит?“. А какой пакет товара уже попадет в этот лимит, определяется позицией товароведа и напористостью торгового представителя. Прямая дистрибуция дает производителю управлять „зоной“ лимита, формируя оптимальный ассортимент для каждой торговой точки. Но того же самого можно добиться, создав ЭФК (эксклюзивно-фокусную команду) при дистрибуторе. В чем заключается ценность дистрибутора для розничных торговых точек? В его пакете товара, который позволяет эффективно работать с розницей. И чем сильнее пакет, тем прочнее отношения с розницей. При переходе на прямые продажи производителю необходимо внимательно проанализировать, насколько сильный у нее пакет товара в каждом регионе. Рознице в большинстве случаев все равно, какие продукты продавать. Она скорее сделает ставку на приоритетных поставщиков — на тех, чей суммарный пакет товара для нее важнее. Безболезненный переход на прямую дистрибуцию смогут осуществить те компании, чей продукт востребован на рынке, или те, чей продукт был основным в пакете товара дистрибутора. А вообще прямая дистрибуция эффективна тогда, когда она стремится перейти от управления отгрузками товара со своего склада на склады дистрибуторов или торговые точки к управлению покупкой продукта конечными потребителями в торговых точках. А это требует изменения модели работы дистрибуции и маркетинга».

Оксана Кузнецова, Одесса

«Восставшие из прайса»

СФ №30(213) 06.08.2007

**«Мягкое место иногда должно быть твердым.**

Если исходить из постулата, что „общение есть игра жизненных ролей“, то не проще ли написать и утвердить общий сценарий, (унифицированные правила и процедуры) во избежание навязывания вам „чужой игры“, противостояния манипулированию? Сравним с футболом: все игроки знакомы с правилами игры и толкованиями судейских жестов; при условии грамотного и квалифицированного судейства судья в поле не создает помех в игре и практически незаметен на поле; к нему можно только апеллировать (это вопрос класса и уровня мастерства отдельных игроков), но вряд ли кому-то в голову может прийти мысль попытаться им манипулировать. На первый взгляд это может показаться примитивным, но это из области „прозы жизни“».

Вадим Шнайдер, Констанц (Германия)

«Мягкое место»

СФ №30(213) 06.08.2007



We make sure

**FUJITSU** COMPUTERS  
**SIEMENS**

# Не беда, ведь с сервером все в порядке!



Положитесь на инфраструктурные решения Fujitsu Siemens Computers.

Надежность информационной системы не должна страдать из-за бюджетных ограничений. Серверы PRIMERGY RX300 с четырехъядерными процессорами Intel® Xeon® – это производительность и надежность по разумной цене. В сочетании с решением x10sure™ они гарантируют высокую степень готовности важнейших приложений – такую, которую раньше могли обеспечить только большие корпоративные центры обработки данных. x10sure™ упростит вашу жизнь и защитит ваше предприятие от простоев!

[www.wemakesure.ru](http://www.wemakesure.ru)

Celeron, Celeron Inside, Centrino, Centrino Logo, Core Inside, Intel, Intel Logo, Intel Core, Intel Inside, Intel Inside Logo, Intel Viiv, Intel vPro, Itanium, Itanium Inside, Pentium, Pentium Inside, Xeon и Xeon Inside являются товарными знаками, либо зарегистрированными товарными знаками, права на которые принадлежат корпорации Intel или ее подразделениям на территории США и других стран.



# дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с12

продолжение следует → с14

пять причин → с16



Ставка на госкорпорации открывает перед их менеджерами новые перспективы

**Российские власти увлеклись созданием государственных корпораций. Сумеют ли эти компании тратить бюджетные деньги эффективнее, чем непосредственно государство?** ТЕКСТ: екатерина трофимова

## Расходы на экономию

Сокрушительное фиаско в реализации программы дополнительного лекарственного обеспечения (ДЛО) привело российских чиновников к мысли передать контроль над расходованием средств на закупку препаратов специально созданной государственной корпорации.

На прошлой неделе стало известно о существовании «Концепции создания национального координационного распределительного центра „Фармацевтический логистический комплекс“» (ФЛК), разработанной некими силовыми ведомствами. По сведениям участников фармрынка, автором документа могла выступить Межведомственная комиссия Совета безопасности РФ по охране здоровья населения.

Согласно концепции, ФЛК станет посредником между производителями лекарств и дистрибуторами, победившими в региональных аукционах на участие в программе. Получив таким образом монопольное право на закупку препаратов, госкорпорация замкнет на себя все финансовые потоки системы ДЛО (в 2006 году в рамках этой программы было выписано лекарств на 74 млрд руб.). По замыслу авторов концепции, создание ФЛК позволит уже в 2008 году сэкономить 4 млрд руб. бюджетных средств за счет исключения дистрибуторской маржи. Однако эксперты в этом сомневаются. «Все цены и наценки и раньше регламентировались Росздравнадзором, — поясняет гендиректор DSM Group Александр Кузин. — Появление еще одного участника программы к экономии привести никак не может».

Зато оно может отрицательно сказаться на оперативности поставок, считает генеральный директор маркетинговой компании RMBC Мария Денисова. И, наконец, нововведение рискует заметно снизить интерес к участию в программе ДЛО со стороны крупных оптовых операторов, которым теперь отводится роль простых логистов. В итоге, вместо регу-

лирования рынка ФЛК может просто уничтожить на нем конкуренцию.

Столь же неудачной считают эксперты идею Олимпийской государственной корпорации, законопроект о создании которой Госдума планирует принять к концу октября. «Госкорпорации нужны для концентрации всех ресурсов страны на решении какой-то исключительно важной задачи, которую иначе не решить», уверена профессор кафедры институциональной экономики ГУ-ВШЭ Светлана Авдашева. А в случае со строительством сочинской инфраструктуры, хотя проведение в России Олимпийских игр и выглядит проектом достаточно глобальным, гораздо проще было бы сформулировать цель каждого конкретного госзаказа и выставить его на тендер — вместо того чтобы формулировать задачу для сложной структуры, которой придется выполнять очень много функций.

При этом издержки на ее содержание заметное увеличат олимпийский бюджет. Так, полторы недели назад министр транспорта Игорь Левитин сообщил, что только на развитие транспортной инфраструктуры Сочи потребуется свыше 190 млрд руб., при том что изначально на эти цели планировалось потратить 115,9 млрд. руб. Общий бюджет Олимпиады-2014 на данный момент составляет \$12,5 млрд, тогда как год назад предполагалось, что расходы составят от \$3 до 5 млрд. «Уровень коррупции в таких организациях зачастую выше, чем при общении частной компании с государственными чиновниками. Но даже если деньги не разворуют, израсходовать придется все равно больше, чем было запланировано», — не сомневается Светлана Авдашева. Расходуя средства налогоплательщиков, менеджеры госкорпораций не заинтересованы искать дешевых поставщиков.

Впрочем, плодя госкомпанию, государство стремится не только решить проблему «распиливания» бюджетных средств, но и обеспечить хоть какой-то централизованный контроль над этим процессом. «По крайней мере, будет человек, который ответствен за данную тему, которого всегда можно вызвать на ковер и спросить с него», — предполагает начальник аналитического отдела Банка Москвы Кирилл Тремасов. Однако, когда задач у компании слишком много, собственника проще ввести в заблуждение, и ему сложно уличить руководителей в том, что они эти задачи не выполняют. □



**Мировой финансовый кризис пока не стал общеэкономическим, а Центробанку вполне удастся защитить внутренний рынок. Но возвращения эйфории последних лет ждать следует не скоро.** ТЕКСТ: юлиана петрова

## Пауза в мажоре

За последние годы Россия привыкла к хорошим новостям: росту ВВП около 7% в год, ценам на нефть в \$70 за баррель, умеренной инфляции и растущему потреблению.

Финансовые рынки, которые могли бы пострадать от ипотечного кризиса, либо не существуют в принципе, либо их объемы незначительны: например, рынок ипотечных бумаг — около 1% ВВП.

И мировой кризис ликвидности, спровоцированный разразившимся в США кризисом ипотечного кредитования, казался бы, обошел нашу страну стороной. Напомним, что причиной кризиса стал высокий процент невозврата ипотечных кредитов: в конце июня стало известно, что два хедж-фонда инвестбанка Bear Stearns потеряли на рынке ипотечных облигаций почти все деньги — около \$1,6 млрд. По оценкам Lehman Brothers, неплатежи на ипотечном рынке США в ближайшие два года могут достигнуть астрономической цифры \$225 млрд. Крупные потери понесли работавшие с кредитными инструментами США компании других стран: фонды австралийского Macquarie Bank, немецких IKB и Frankfurt Trust, голландского NIBC Holding. В середине июля агентства Standard & Poor's и Moody's понизили или поставили на пересмотр рейтинги ипотечных облигаций на \$17,3 млрд.

Чтобы вернуть деньги пайщикам, хедж-фонды во всем мире стали срочно распродавать акции и облигации. А банкам, на балансе которых скопилось много ипотечных активов, понадобились деньги для покрытия убытков. Паника приняла такие размеры, что когда японский банк Mitsubishi UFJ объявил, что у него в портфеле есть \$40 млн американских ипотечных бумаг, его акции за три недели подешевели

У российских финансистов есть время подумать, как жить с переставшим расти рынком и чем все это кончится

на 19%, хотя капитализация банка составляла \$99 млрд.

Но в августе центробанки Еврозоны, США, Канады, Японии и Австралии провели рекордную интервенцию, выдав пошатнувшимся банкам займы на \$377 млрд — и поток плохих новостей быстро уравнился известиями о стабилизации.

Однако в реальности стабилизировались лишь развитые рынки: из-за снизившейся мировой ликвидности начался вывод капитала с рынков Латинской Америки, Юго-Восточной Азии и СНГ. В России сброс нерезидентами вложений в российские ценные бумаги привел к росту спроса на валюту и укреплению доллара, который в понедельник подскочил почти на 0,5%, до 25,93 руб. В прошлый вторник Банк России был вынужден вмешаться в ход валютных торгов, впервые за долгое время выступив продавцом, а не покупателем валюты. Объем интервенций ЦБ составил не менее \$3 млрд. Как убеждена аналитик Альфа-банка Наталья Орлова, в обозримом будущем курс стабилизируется на уровне 25,5–26 руб. за доллар. По ее мнению, нестабильность рубля ЦБ допустить не может: потому что как только рубль начинает слабеть, начинается нехватка ликвидности.

Как признал первый зампред Банка России Алексей Улюкаев, кризис на ипотечном рынке США может косвенно отразиться на России через удорожание заимствований на международных рынках: ведь почти все синдицированные кредиты привязаны к трехмесячному LIBOR. По оценкам Банка Москвы, в 2006 году наши компании и банки заняли по синдицированным кредитам \$28,7 млрд, а в первом полугодии 2007 года — уже около \$32,2 млрд. Пока росту LIBOR противостоит снижение учетной ставки ФРС США — на прошлой неделе она была снижена на 0,5%, до конца года ожидаются еще два-три снижения. Однако это же означает укрепление доллара, а ресурсы Банка России все-таки несопоставимы с возможностями ФРС.

Конечно, в России ситуация не столь серьезна, как, например, в Латвии. Этой стране, впервые в постсоветской истории, рейтинговое агентство Fitch понизило суверенный рейтинг «в связи с перегревом финансового рынка». Нельзя сравнивать Россию и с Казахстаном, где иностранные заимствования составляли 90% всего банковского долга, и кризис ликвидности наступил мгновенно, а тенге сразу упал почти на 5%. В России и рынок стабильнее, и на долю иностранных заимствований у банков приходится всего 40%.

Тем не менее хороших новостей ждать пока не стоит. □



**Николай Цехомский,**

член  
правления  
ВТБ  
→

”



**Американские  
ипотечные  
инструменты не могут  
оказывать  
значительного влияния  
на наши активы”**

Банк принял первые публичные меры для поддержки своих акций. Специалисты оценили шаг положительно, только пользы от него не было — в тот же день акции упали еще на 1,35–1,38%. Ведь отсутствие в активах американских ипотечных бумаг — еще не все: снижение мировой ликвидности так или иначе приведет к удорожанию заимствований банка. Теперь рынок ждет следующего шага — выкупа банком своих акций.

**Евгений Бачурин,**

руководитель  
Росавиации  
→

”



**Росавиация  
может выйти  
с законодательной  
инициативой о запрете  
употребления алкоголя  
на бортах самолетов”**

Сначала фамилии «ненадежных пассажиров» будут вывешиваться на сайте, затем им вообще станут отказывать в перевозке. А потом могут и совсем запретить алкоголь. Сколько промилле в крови допустимо для пассажира и будут ли стюардессы снабжаться тестовыми трубками, пока неизвестно.



ИТАР-ТАСС

Суд выявил роль столичного чиновника в неудавшихся строительных проектах

**Суд признал московские власти виновными в срыве сроков частного строительного проекта. Прецедент может вызвать череду судебных исков к чиновникам.** ТЕКСТ: ДЕНИС ТЫКУЛОВ

## Срыв засчитан

9-й арбитражный суд Москвы отклонил апелляцию Мосархитектуры в споре с компанией Amirale, впервые в московской практике окончательно признав незаконным бездействие чиновников.

Amirale около пяти лет назад купила за \$5,8 млн гостиницу «Спорт». А в 2004-м московские власти решили построить на этом участке многофункциональный комплекс площадью 200 тыс. кв. м, предоставив Amirale права на застройку. Согласно распоряжению правительства, построить комплекс было нужно за три года.

За это время, как пояснил **СФ** основной владелец Amirale Мирослав Мельник, было снесено здание гостиницы и подготовлена концепция строительства. Однако власти трижды рассматривали концепцию, но так и не приняли никакого решения. И в июле прошлого года мэрия расторгла договор аренды с Amirale из-за срыва сроков строительства. Компания лишилась и гостиницы, и участка. «Сегодня рыночная стоимость „Спорта“ составила бы примерно \$150–160 млн, а контракт с Норманом Фостером, разработавшим проект нового комплекса, обошелся в \$23 млн», — подсчитывает убытки Мельник. Как отмечают эксперты, одной из причин конфликта мог быть интерес к участку на Ленинском проспекте других крупных инвесторов — в частности, Международного академического агентства «Наука», контролируемого бизнесменом Алексом Шусторовичем и супругой столичного мэра Еленой Батуриной.

В ответ компания обвинила чиновников Мосархитектуры в том, что они намеренно не рассматривали предпроектную документацию, — и в июне этого года суд признал правоту Amirale, а теперь подтвердил ее и в суде второй инстанции. Это решение может серьезно отразиться на отношениях застройщиков с властями. «Теперь чиновникам будет сложнее отбирать площадки у одних игроков в пользу других», — рассуждает генеральный директор RD Group Константин Пискун.

Директор по развитию компании «Бенефит инжиниринг» Ярослав Козлов уверен, что прецедент вызовет волну исков. Ведь практически у каждого застройщика есть проекты, «зависшие» на согласовании в той или иной госструктуре. «Все без исключений согласовательные инстанции профессионально выдерживают паузу, ожидая, пока девелопер создаст для них мотивацию работать», — объясняет Козлов. — Однако до сих пор в возможность успешного обращения в суд никто не верил. Останется ли этот шаг Amirale безнаказанным, пока неизвестно: по словам Мельника, у него в Москве есть еще несколько участков. □



кто кого

## РоссельхозVisa

Россельхозбанк выходит на рынок банковских карт, чтобы объединить российские платежные системы и создать конкурента Visa и MasterCard.

текст: юлия гордиенко, даниил желобанов

На прошлой неделе стало известно, что в конце октября у Россельхозбанка заработает собственный процессинговый центр, а в ноябре он собирается выпустить первые карты собственной системы.

«Это будут карты для аграриев, сельских докторов и учителей, студентов сельскохозяйственных академий, рыбопромысловиков и лесозаготовителей», — перечисляет целевую аудиторию платежной системы председатель правления Россельхозбанка Юрий Трушин. — Соответственно, охват — вся страна». По всей видимости, это будут работники обслуживающих в Россельхозе предприятий, которых банк «посадит» на зарплатные проекты.

В настоящий момент из крупных локальных систем в России работают лишь две — «Сберкарт» и «Золотая корона», однако они в сумме выпустили лишь чуть более 8 млн карт — при том, что только в системе Visa в России насчитывается 36 млн карт. Россельхозбанк, по выражению Трушина, тоже намерен выпустить «однозначно несколько миллио-

нов» собственных карт. Но шансов догнать лидера по отдельности у этих систем нет. «Идея объединения локальных систем витает в воздухе», — говорит Трушин. — Думаю, что к концу следующего года у нас будут договоренности с крупнейшими банками, и это почувствуют многие». В дальнейшем к участию планируется привлечь и другие госбанки ВТБ, Газпромбанк, Транскредитбанк и др.

Суммарный охват сетей госбанков, представленных зачастую в самой дальней глубинке, вполне может обеспечить клиентам новой сети комфортное существование в пределах России. А около 90% оборота по банковским картам как раз происходит внутри страны — то есть возможности Visa и MasterCard при этом практически и не нужны. Правда, и необходимость отказа от них также неочевидна. Создатель нового альянса намерен разыграть стандартный ход: «Международные платежные карты удобны для клиента, но достаточно дороги для банка — у них не только передовые технологии, но и «кусачие» тарифы», — говорит Юрий Трушин. И хотя за внутренние транзакции Visa денег не берет, а самая дорогая карта обходится банку в \$1, этот тезис может сработать на публику. Впрочем, как сообщили **СФ** в российском представительстве Visa, Россельхозбанк подал заявку на принципиальное членство и в этой ассоциации. Возможно, на случай, если «национальная идея» не пройдет. □

Молдавия разрывается между необходимостью возобновить экспорт вина, чтобы пополнить госбюджет, и риском отдать всю винодельческую отрасль россиянам. текст: ина селиванова

## Последний бой Молдавии

Принцип «либо на российский рынок вернуться все молдавские винодельческие предприятия, либо ни одно» президент Молдавии Владимир Воронин провозгласил еще в июле, когда Роспотребнадзор тестировал образцы продукции пяти молдавских заводов.

Теперь ясно, что это не просто политические заявления и не бюрократические проволочки. На днях стало известно: государственное агентство «Молдова-вин» не будет выдавать разрешения на вывоз вина, пока разрешения от России не получат как минимум 20 производителей. Ни в агентстве, ни в Союзе производителей и экспортеров молдавских вин происходящее **СФ** прокомментировать не смогли.

Напомним, молдавские вина были запрещены к ввозу в Россию в марте прошлого года: Роспотребнадзор обнаружил в них пестициды и счел вредными для здоровья. По данным Союза участников алкогольного рынка, на тот момент бюджет Молдавии на 26% формировался за счет поступлений от винодельческой отрасли, а около 80% молдавского вина поставлялось именно в Россию. Принципиальные договоренности о возобновлении поставок были достигнуты на встрече Воронина с президентом России

Владимиром Путиным в ноябре 2006 года, но проверки предприятий начались только весной 2007-го. В июле путевку в Россию получили пять заводов: молдавские «Висмос», «Калараш дивин», «ДК-интертрейд» и приднестровские «Квинт» и «Букет Молдавии», позже список дополнили «Мекал» и «Салкуца».

Любопытно, что все эти предприятия в той или иной мере контролируются российскими инвесторами, в том числе профильными. Проникновение россиян на молдавский рынок началось еще в 1990-е годы, и сегодня, по оценкам аналитиков, Россия контролирует до 30% молдавского виноделия. Очевидно, что если и в дальнейшем разрешения на поставки будут выдаваться только пророссийским заводам, у россиян будет прекрасная возможность купить хоть все простаивающие винзаводы Молдавии. «Решение Воронина запретить экспорт вина в Россию, пока разрешение не получит большее число компаний, выглядит логично», — считает президент Национальной алкогольной ассоциации Павел Шапкин. — По всей видимости, он опасается, что если сейчас начнутся поставки с заводов, уже получивших разрешение, формально условия договоренностей Россией будут выполнены, и другие заводы никаких разрешений не получат». □



Проблема Молдавии: необходимо продавать вино так, чтобы при этом не продать и заводы



## Автомобильные профсоюзы готовятся к крестовому походу — то ли против работодателей, то ли за бюджетами грядущих предвыборных кампаний.

ТЕКСТ: дмитрий лисицин

# Профсоюзы пошли за зарплатой



МИХАИЛ РАЗУВАЕВ

Одна из задач основателя МПРА Алексея Этманова — продемонстрировать всем масштаб начинания

Как и предполагал «Секрет фирмы», в России начался процесс объединения профсоюзов (см. **СФ** №14/2007). На прошлой неделе Межрегиональный профсоюз работников автопрома (МПРА) объявил кампанию по повышению заработной платы работников отрасли. Заявление подписали лидеры профсоюзов российских заводов Ford Motor Company, «Автофрамос» (дочернее производство Renault), Nokian Tyres, GM-АвтоВАЗ и профсоюз «Единство», проводивший нашумевшую забастовку на АвтоВАЗе 1 августа. «Это один из превентивных шагов,— заявил **СФ** лидер профсоюза Ford Алексей Этманов.— Ребята, давайте начнем разговаривать, иначе получите какой-нибудь гемморрой». В случае отказа работодателей разговаривать Этманов пообещал провести осенью скоординированную забастовку всех профсоюзов МПРА.

Лидер профсоюза GM-АвтоВАЗ Андрей Ляпин заявил, что его организация потребует повысить среднюю зарплату с нынешних 7–8 тыс. до 13 тыс. руб. По словам Алексея Этманова, его профсоюз начнет переговоры по повышению заработной платы в конце

августа, для чего есть веские основания — экономические успехи предприятия и повысившаяся стоимость жизни. Однако сообщить, насколько необходимо увеличить зарплату, Этманов отказался.

На первый взгляд эта акция выглядит как ответ рабочих на подавление недавней забастовки, на АвтоВАЗе. Тогда бастующие потребовали повышения зарплаты до 25 тыс. руб. в месяц, но ничего не добились. Затем несколько десятков из них были подвергнуты взысканиям, а один из организаторов забастовки, Антон Вичкунин уволен. «Мы не оставим без внимания ни один факт репрессий против участников забастовки»,— говорится в заявлении МПРА. Подтверждением серьезности этих намерений стал пикет в поддержку «Единства» у петербургского офиса «Рособоронэкспорта» (основной акционер АвтоВАЗа), проведенный при активном участии членов профсоюза Ford. Однако успех консолидированной акции отраслевого профсоюза совсем не очевиден. «Вряд ли на работодателя произведет впечатление, если, скажем, за интересы рабочих АвтоВАЗа будут также бастовать рабочие Ford»,— считает председатель профсоюзного объединения «Соцпроф» Сергей Храмов.

Впрочем, до конкретных действий дело пока и не дошло. «Мы готовы к переговорам, но до сих пор никаких требований от профсоюза не получали»,— сообщает представитель «Автофрамоса» Ольга Сергеева. Возможно, профсоюзным лидерам и нет большой нужды спешить с решением всех проблем. Ведь в свое время трудовой конфликт на Ford, в ходе которого рабочие дважды добивались повышения зарплаты, показал привлекательность профсоюза как объекта для политических инвестиций. Например, в разное время к бастующим рабочим приезжали лидер КПРФ Геннадий Зюганов и председатель Совета Федерации Сергей Миронов. Организовав единый отраслевой профсоюз, Этманов со товарищи фактически создали новый политический ресурс. Таким же путем развивалось профсоюзное движение и на Западе. Сейчас, накануне парламентских выборов, такой ресурс мог бы заинтересовать многих. И нужно, чтобы оставалось, ради чего бастовать.

Косвенным подтверждением версии о том, что лидеров профсоюза может интересовать не только рост зарплат рабочих, выглядит не всегда мотивированное поведение МПРА. «В начале года МПРА устроил бешеную свистопляску по поводу увольнения активистки в Тольятти, хотя дело можно было легко решить в суде,— удивляется Сергей Храмов.— При этом они призывали потребителей к бойкоту продукции GM-АвтоВАЗа. Это абсурд». Возможно, и обреченная на провал забастовка на АвтоВАЗе (в профсоюзе «Единство» состоят лишь 2 тыс. рабочих из более чем 100-тысячного коллектива) была нужна, чтобы подтвердить существование полноценного дееспособного отраслевого профсоюза. Правда, сам Алексей Этманов утверждает, что забастовка была стихийной и профсоюзу просто пришлось ее возглавить, чтобы «не бросать людей».

Впрочем, профсоюзам придется поднять гораздо больше шума, если они хотят стать настоящей политической силой. «Конечно, МПРА пытается показать, что он может на что-то влиять и тем самым обратить на себя внимание политических сил,— говорит генеральный директор Центра политической конъюнктуры России Михаил Виноградов.— Однако пока общество довольно вяло реагирует на забастовки». □





На правах рекламы

# CARBON. ИГРА НА ГРАНИ



Товар сертифицирован

## МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ: КУРЕНИЕ ОПАСНО ДЛЯ ВАШЕГО ЗДОРОВЬЯ



три вопроса

Коммерческий директор «Русского алкоголя» Вадим Касьянов рассказал, почему водка «Журавли» потеснит брэнд номер один российского рынка «Зеленая марка».



**«Секрет фирмы»:** Почему «Русский алкоголь» решил заместить брэнд, благодаря которому вырвался в лидеры, на марку с неясными перспективами?

**Вадим Касьянов:** У нас будет, как у мусульман, — не одна жена, а сразу две. Мы хотим снизить долю «Зеленой марки» в ассортименте с 80% до 50%, однако рыночные позиции ее не изменятся — маркетинговые расходы не сократятся. А вот «Журавли» мы выводим в лидеры сегмента и потратим на это столько, сколько потребуются. Иметь в портфеле два сильных брэнда — большое счастье для водочной компании.

**СФ:** А почему бы не развивать два брэнда сразу?

**ВК:** Проект «Журавли» задуман еще три года назад — все это время мы развивали дистрибуционную сеть, чтобы она позволяла эффективно работать с двумя сильными продуктами.

**СФ:** Расширение линейки связано с IPO, которое «Русский алкоголь» наметил на 2008 год?

**ВК:** Маркетинговую политику под IPO мы не подстраиваем. Есть желание иметь сильные брэнды во всех сегментах: «Зеленую марку» в среднем, «Журавли» в low-premium и «Марусю» в premium. Но и при размещении акций такой портфель не помешает.



Социальной рекламе придется спуститься с насиженных мест

Как считают в ФАС, рекламисты вправе отказывать властям в заключении безвозмездных договоров на размещение соцрекламы. Московскому правительству нужно искать деньги. **ТЕКСТ:** владимир устинов

## Пора платить по щитам

На прошлой неделе Федеральная антимонопольная служба (ФАС) заявила, что операторы наружной рекламы вовсе не обязаны бесплатно выделять предусмотренные законом «О рекламе» 5% площадей под социальную рекламу.

Разъяснение было сделано по просьбе компании «Река и солнце», которой комитет рекламы города Москвы предложил заключить такой договор на ближайший год.

Бесплатное размещение «социалки» на столичных улицах давно в порядке вещей. Рыночная стоимость задействованных под нее билбордов размером 3 x 6 м, по оценке «ЭСПАР-аналитик», составляет около \$40 млн в год, и в общем-то участники рынка против «законных 5%» не возражают. Проблема в том, что, по идее, такого рода реклама уж точно не должна наносить ее распространителю убытков. На время размещения «социалки» он освобождается от арендной платы, что бывает, если, например, какие-то поверхности остаются неиспользованными. Но равноправного партнерства города и агентства не получается: рекламщики оплачивают монтаж и демонтаж, освещение, техническое обслуживание. Кроме того, не вся «социалка» по направленности чисто благотворительная: кампании по поддержке предпринимательства зачастую несут информацию о конкретных производителях. Рекламисты считают, что было бы справедливо получать какую-то плату по крайней мере с этих компаний. «Не должна одна коммерческая организация существовать за счет другой», — считает генеральный директор фирмы «Вера & Олимп» Дмитрий Дюмин.

Теперь участники рынка получили официальное подтверждение своих прав, причем сразу от федерального ведомства, и оно придется им очень кстати, ведь «социалки» все больше и больше. Распоряжение «О распространении социальной рекламы и социально значимой городской рекламы», вышедшее в декабре 2006 года, позволяет комитету по рекламе заключать договоры в объеме до 10% всей размещенной в столице «наружки». «С нами пока никто таких договоров не заключал», — говорит Дмитрий Дюмин. — И ни в каких документах не указано, будет ли город оплачивать ее размещение».

«Сегодня социальной рекламы в Москве явно больше 5%. Она уже и по количественному параметру не вписывается в рамки законодательства», — отмечает генеральный директор «ЭСПАР-аналитик» Андрей Березкин. По его словам, на английском рынке государство вообще считается крупнейшим рекламодателем, но платит подрядчику наравне с более мелкими. □

Один из крупнейших в мире OEM-производителей электроники Foxconn приступает к строительству завода в России, чем озадачил всех своих российских клиентов. **ТЕКСТ: павел куликов**

## Троянский Foxconn

Foxconn вышел на российский рынок в начале 2005 года. Его клиентами стали практически все крупнейшие компьютерные сборщики в России.

«Аквариус», K-Systems, Formoza, Depo покупают у Foxconn платы, корпуса для компьютеров, системы охлаждения и другие комплектующие. Поэтому когда тайваньский производитель решил к 2008-му построить в России завод, его местные клиенты были полны оптимизма: закупать комплектующие в России гораздо дешевле, чем импортировать. Однако на днях Foxconn рассказал об окончательных планах, и оказалось, что радоваться российским сборщикам особенно нечему.

Ранее глава представительства Foxconn Александр Трухачев заявлял, что компания потратит на строительство производства

в России гигантскую сумму — до \$2 млрд. Это означало, что мощности завода с лихвой хватило бы для удовлетворения потребностей всего российского рынка в технике Foxconn. Однако пришедший в прошлом месяце гендиректор российского представительства компании Андрей Коржаков разочаровал местных сборщиков: теперь Foxconn хочет построить под Санкт-Петербургом завод всего за \$50 млн, и он будет собирать настольные компьютеры под брэндом HP. Стройка начнется осенью 2007-го и завершится через год. То есть вместо дешевых запчастей российские сборщики получат сильного конкурента.

По данным ITResearch, доля иностранных брэндов на рынке настольных ПК составляет всего 5–6%, в том числе и из-за слишком больших затрат на транспортировку. Производство нового завода также помогут удешевить

## Вместо дешевых запчастей российские сборщики получают сильного конкурента

и налоговые льготы. Для предприятий, инвестирующих в Санкт-Петербурге свыше 300 млн руб., ставка по налогу на прибыль снижена до 20%, а налога на имущество — до 1,1%.

Впрочем, крупным игрокам российского компьютерного рынка, таким как Formoza, Kraftway или Depo Computers, эта новость погоду не испортит: около 60% рынка все еще приходится на мелких сборщиков, и отнимать их доли гораздо проще, чем конкурировать с HP. Главное, делать это можно еще долго. □

«Рособоронэкспорт» будет бороться с монополизмом топливозаправочных комплексов в российских аэропортах — и вполне может сам стать монополией.

**ТЕКСТ: екатерина трофимова**

## Главный кран неба

На прошлой неделе главное военное-экспортное ведомство России сообщило о создании дочерней компании «Топливозаправочный сервис аэропортов» («ТС-аэро»). По официальной версии, основной ее целью будет техническая модернизация топливозаправочных комплексов аэропортов. «Рособоронэкспорт» имеет как минимум одно преимущество: в отличие от большинства нынешних владельцев или арендаторов ТЗК он может привлечь средства для реконструкции на более выгодных условиях.

Однако в сфере ответственности новой организации окажется также создание альтернативных ТЗК. По различным оценкам, емкость рынка заправки самолетов составляет \$3,5–6,7 млрд в год. При этом в 90% федеральных аэропортов имеется только один ТЗК. Владельцы таких комплексов как монополисты диктуют авиакомпаниям свои условия. Присутствие же в аэропорту как минимум двух заправщиков если и не приведет к снижению цен, то, по крайней мере, может существенно

замедлить темпы их роста. «Для перевозчика появление альтернативного заправщика — всегда благо», — отмечает представитель авиакомпании KrasAir Ольга Быкова.

Неудивительно, что участники топливозаправочного рынка появление потенциального конкурента восприняли настороженно. Некоторые из них заявили, что будут не только бороться с выходом «ТС-аэро» на рынок заправки, но даже, несмотря на все преимущества, не намерены допускать компанию к модернизации своих комплексов.

Кроме того, новой компании придется решать вопрос с поставками авиакеросина. Найти подходящего партнера сегодня на так просто: нефтяные компании не прочь поучаствовать в разделе топливозаправочного пирога и стремятся самостоятельно развивать этот бизнес, чтобы миновать посредников. Впрочем, как полагает руководитель аналитического агентства «Авиапорт» Олег Пантелеев, на этот рынок вполне возможен силовой выход: на его участников всегда можно оказать административное давление. □



Даже если «Рособоронэкспорт» сам не справится, ему помогут стать авиазаправщиком

«...у какого бы банка ни возникли проблемы, связанные с потребительским кредитованием, с вопросами все равно придут к нам»

**СФ** №29/2007, стр. 20-23



**Под давлением Генпрокуратуры банк «Русский стандарт» отказался от ежемесячных комиссий по кредитам. Это ударит по рентабельности, но увеличит спрос. Банк уже нашел деньги, чтобы его удовлетворить.**

ТЕКСТ: николай гришин

## Рост под надзором

«Я подтверждаю факт обсуждения с Генпрокуратурой важных социальных вопросов, возникших в процессе развития рынка потребительского кредитования», — заявил председатель совета директоров банка «Русский стандарт» **Рустам Тарико**, вернувшись с допроса в Генпрокуратуре. Сотрудники прокуратуры были менее дипломатичны: Тарико «было предложено прекратить практику нарушения прав граждан при предоставлении потребительских кредитов», без лишних экивоков утверждает официальное сообщение на сайте ведомства.

Показательная порка «Русского стандарта» началась полтора месяца назад «по многочисленным обращениям граждан». Однако участники рынка связывают интерес к банку с обращением всего одного гражданина — как известно, в конце прошлого года президент **Владимир Путин** высказал озабоченность ситуацией на рынке потребительского кредитования. И ЦБ с Роспотребнадзором вскоре развернули обширную кампанию по борьбе со «скрытыми» комиссиями. В частности, ЦБ обязал банки с 1 июля раскрывать эффективные ставки по кредитам. И «Русский стандарт» первым выполнил требование.

Однако этого было мало — и летом к делу подключилась Генпрокуратура. Логично, что ее заинтересовал именно «Русский стандарт», по объему выданных кредитов (147 млрд руб. по данным на 1 апреля 2007 года) уступающий лишь Сбербанку. К проверке в «Русском стандарте» отнеслись с завидным спокойствием. «Бизнесу, связанному с людьми, всегда уделяется особое внимание», — пояснил **СФ** председатель правления «Русского стандарта» **Дмитрий Левин**.

В итоге ФАС официально признала, что выявить нарушения в деятельности банка ей не удалось, а прокуратура ограничилась лишь беседой с Рустамом Тарико. Но хватило и этого.

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Основанный Рустамом Тарико банк «Русский стандарт» стал в России первооткрывателем сегмента потребительского кредитования, а в итоге и лидером отрасли среди частных банков. К апрелю 2007 года «Русский стандарт» занимал среди российских банков 10-е место по размеру собственного капитала (27,7 млрд руб.) и 12-е — по сумме чистых активов (191,9 млрд руб.) При этом банк безоговорочно лидировал по рентабельности капитала — 78%, тогда как в среднем она не превышает 20–30%. Такую доходность принято объяснять низкими требованиями к заемщикам — в обмен на высокие ставки по кредитам.



После обсуждения «социальных вопросов» с Генпрокуратурой Рустам Тарико готов добровольно снижать рентабельность своего бизнеса

Уже на следующий день на заседании совета директоров «Русского стандарта» было решено отменить ежемесячные комиссии за обслуживание счета, приносящие компании до 47% доходов, а также штрафы по реструктурированным задолженностям физических лиц.

Так услуги банка резко подешевели — в 1,5–2 раза. Рентабельность компании, которая в прошлом году достигла 78% к капиталу, в новых условиях неминуемо снизится — если только ее не удастся компенсировать за счет роста продаж. По словам представителя «Русского стандарта» **Веры Пано-**

**вой**, буквально за неделю спрос на некоторые виды кредитов взлетел на 40%.

«Активы компании стремительно растут. Необходимо увеличивать и пассивы, прежде всего за счет заимствований на международных рынках», — убежден аналитик МДМ-банка **Михаил Галкин**. И на прошлой неделе «Русский стандарт» как раз привлек синдицированный кредит европейских банков в размере \$250 млн. Похоже, западные банкиры посчитали, что история с прокуратурой благополучно завершилась, — банк получил кредит по рекордно низкой ставке LIBOR + 0,65% годовых. **СФ**



**РЕГИСТРАЦИЯ**

- > (495) 960 31 18, 797 31 71 (ДОБ.2047)
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU
- > WWW.SF-ONLINE.RU,  
WWW.KOMMERSANT.RU
- РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК  
ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ  
КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО.
- > Для ПОДПИСЧИКОВ  
ИД «КОММЕРСАНТЬ»  
ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%.

**СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ**

- все цены указаны без учета НДС
- > 15000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ  
РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД,  
КОФЕ-БРЕЙКИ.
- > ПО ОКОНЧАНИИ МЕРОПРИЯТИЯ  
КАЖДОМУ ДЕЛЕГАТУ ВЫДАЁТСЯ  
СЕРТИФИКАТ.

**В2В МАРКЕТИНГ: ПРИВЛЕЧЕНИЕ  
И УДЕРЖАНИЕ КЛИЕНТОВ В УСЛОВИЯХ  
ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ**

26.09.2007

**АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ**

- > РУКОВОДИТЕЛИ, ДИРЕКТОРА  
ПО МАРКЕТИНГУ И ПРОДАЖАМ,  
РУКОВОДИТЕЛИ ОТДЕЛОВ РАЗВИТИЯ.  
КОНСУЛЬТАНТЫ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫЕ  
В СОЗДАНИИ НОВЫХ, КОМПЛЕКСНЫХ  
МАРКЕТИНГОВЫХ РЕШЕНИЙ  
ДЛЯ СВОИХ КЛИЕНТОВ.
- > НА КОНФЕРЕНЦИИ БУДУТ  
ОБСУЖДАТЬСЯ ЭФФЕКТИВНЫЕ  
МАРКЕТИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ,  
КОТОРЫЕ СПОСОБСТВУЮТ  
УКРЕПЛЕНИЮ КОНКУРЕНТНЫХ  
ПРЕИМУЩЕСТВ КОМПАНИИ,  
РАБОТАЮЩЕЙ В СФЕРЕ В2В  
В УСЛОВИЯХ СОВРЕМЕННОГО РЫНКА.

**ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

- > ЭФФЕКТИВНЫЕ ТАКТИКИ ПРИВЛЕЧЕНИЯ  
НОВЫХ КЛИЕНТОВ В В2В СЕКТОРЕ  
В УСЛОВИЯХ ВЫСОКОЙ КОНКУРЕНЦИИ
- > ПОТЕНЦИАЛ И ПРОИЗВОДСТВЕННЫЕ  
ВОЗМОЖНОСТИ КОМПАНИИ  
ДЛЯ СОЗДАНИЯ НОВОГО ПРОДУКТА
- > МЕТОДЫ ИЗУЧЕНИЯ И АНАЛИЗА  
СПРОСА И КАЧЕСТВА ПРОДУКЦИИ
- > СПОСОБЫ ОПРЕДЕЛЕНИЯ  
ОПТИМАЛЬНОЙ ЦЕНОВОЙ СТРАТЕГИИ  
ДЛЯ ПРОДУКТА/ УСЛУГИ
- > ЛОЯЛЬНОСТЬ КЛИЕНТОВ НА РЫНКЕ В2В
- > РЕПУТАЦИЯ ПОСТАВЩИКА,  
КАК ФАКТОР, ВЛИЯЮЩИЙ НА ВЫБОР
- > ОСОБЕННОСТИ РАБОТЫ В РАЗЛИЧНЫХ  
ОТРАСЛЯХ НА РЫНКЕ В2В
- > ТЕНДЕР НА РЫНКЕ В2В  
И ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТЬ  
ЕГО ПРОВЕДЕНИЯ

- > ОЦЕНКА ЦЕЛЕСООБРАЗНОСТИ УЧАСТИЯ  
В ТЕНДЕРЕ ДЛЯ КОМПАНИИ-ПОСТАВЩИКА
- > ВЫБОР, ХАРАКТЕРИСТИКА И ОЦЕНКА  
ВОЗМОЖНЫХ КАНАЛОВ  
ПРОДВИЖЕНИЯ ПРОДУКЦИИ
- > ГДЕ ИСКАТЬ И КАК НАХОДИТЬ  
НУЖНЫХ КЛИЕНТОВ
- > ЧТО ВАЖНЕЕ НА РЫНКЕ В2В:  
УДЕРЖАНИЕ СУЩЕСТВУЮЩИХ КЛИЕНТОВ  
ИЛИ УМЕНИЕ ПРИВЛЕКАТЬ НОВЫХ
- > СОВРЕМЕННАЯ СИСТЕМА ПРОДАЖ  
СЛОЖНЫХ ТОВАРОВ НА РЫНКЕ В2В
- > ПЕРСПЕКТИВЫ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ  
ДЛЯ КОМПАНИИ СЕКТОРА В2В
- > ТЕХНОЛОГИИ ДИРЕКТ-МАРКЕТИНГА  
В СЕКТОРЕ В2В
- > МАРКЕТИНГОВЫЙ БЮДЖЕТ  
ДЛЯ КОМПАНИЙ В2В-СЕКТОРА.  
КАКОЙ БЮДЖЕТ МОЖНО СЧИТАТЬ  
ЭФФЕКТИВНЫМ

## Когда потребители спасают брэнды

Иногда желание производителя сократить или изменить линейку своих брэндов встречает недовольство потребителей, не готовых отказаться от любимого продукта.



№

### 1 Страсти по батончику

В 20-х числах августа компания Cadbury объявила, что повторно выведет на рынок батончик из пористого шоколада Wispa. А ведь в 2003 году, казалось, он исчез с прилавков навсегда. На решение Cadbury повлияло то, что продажи Wispa, выпускавшегося еще с 1981-го, в начале нового века стали ежегодно сокращаться на 2–4%. Однако сразу же после того, как производство продукта было свернуто, компанию засыпали многочисленными обращениями с просьбой возобновить выпуск лакомства. В прошлом году любители Wispa собрали несколько миллионов подписей под этим требованием, голосуя в интернете на сайтах Facebook.com, MySpace.com и YouTube.com. Руководство Cadbury посчитало это достаточной гарантией того, что продукт будет востребован. Очередная партия шоколада Wispa (23 млн батончиков) появится в магазинах уже в октябре. □

№

**Ставка на патриотов.** В 2005 году ОАО ГАЗ объявило о том, что дни автомобиля «Волга» сочтены: машина, выпускающаяся с 1970 года, морально устарела. Сразу же после этого сообщения дилеры завода получили огромное количество заказов на «Волгу». Изучив ситуацию, руководство ГАЗа сочло, что «эта машина нужна рынку, потому что для многих людей она остается культовой», и сохранило производство на прежнем уровне — 50 тыс. автомобилей в год. Впрочем, на решение завода могло повлиять и вмешательство первого автомобилиста России: Владимир Путин дал понять, что обеспокоен «похоронами» «Волги». □

№

### Преждевременный некролог.

Похожая ситуация возникла в 1978 году в Европе. Тогда Volkswagen прекратила продажи легендарных Beetle. По мнению руководства компании, эти автомобили, первый из которых сошел с конвейера в 1946-м, годились только для развивающихся стран. Общественное мнение не приняло это решение. В прессе даже появился некролог машине. Тогда Volkswagen поспешила расширить свои производственные мощности в Мексике, где «жучок» продолжал выпускаться. Оттуда его и поставляли в Старый Свет (свыше 3 млн машин вплоть до 1985 года). □

№

### Тот самый.

Иногда потребителей возмущает не прекращение производства любимого им продукта, а, наоборот, попытка его улучшить. Так, в 1984 году компания Coca-Cola, рассчитывая увеличить продажи, создала новую формулу своего напитка. На дегустационные испытания было потрачено \$4 млн. Вкус сладкой жидкости понравился 55% из 191 тыс. участников проб. В 1985 году гигант начал торговать колой, сделанной по новой рецептуре, но сразу же получил десятки тысяч негативных откликов. Кривая продаж устремилась вниз, и через три месяца эксперимент был прекращен. □

№

### Задний ход.

В другой раз Coca-Cola вызвала нарекания потребителей в середине 1990-х. 20 лет корпорация производила напиток Tab Clear с целью подорвать популярность аналогичного брэнда Crystal Cola от PepsiCo. Задачу Tab Clear выполнил: проект конкурента был закрыт. Но и у Tab Clear доля в структуре продаж Coca-Cola не превышала 0,2%. Он был бы обречен, если бы не лояльность потребителей. На компанию обрушился шквал телефонных звонков, и вскоре установился ажиотажный спрос на напиток. Тогда Coca-Cola пошла на попятный. □



версии **АЛЕКСАНДРА бирмана**

**Хотя АвтоВАЗ нельзя назвать жемчужиной отрасли, появление его в «конюшне» Дерипаски было бы вполне логичным развитием событий ”**

**у**преждающий удар

Пока политологи и инвестиционные аналитики ломают голову над вопросом, кто же все-таки станет «преемником» в 2008-м году, госолигархи, похоже, начали готовиться к президентским выборам 2012 года. Иначе сложно объяснить, почему именно к этому времени глава «Рособоронэкспорта» Сергей Чemezov обещает вывести на биржу все находящиеся под управлением оружейного экспортера компании.

Ранее мы уже отмечали, что «Рособоронэкспорт» действует скорее как своеобразный фонд прямых инвестиций, нежели как многопрофильный чебол, аналогичный «Газпрому». И неудивительно, что Чemezov стремится откассироваться. Если бы рыночная и политическая конъюнктура была более благоприятной, «Рособоронэкспорт», наверное, начал бы распродажу своих активов еще раньше. Прежде всего это касается АвтоВАЗа, стратегического партнера для которого «Рособоронэкспорт» ищет уже больше года. Из всех потенциальных претендентов на тольяттинский завод для этой роли больше всего подходит Олег Дерипаска. По всей видимости, именно его имел в виду Чemezov, говоря об «отечественных металлургах», которые могли бы инвестировать в АвтоВАЗ. Судя по недавним сделкам с акциями Magna и General Motors, глава «Базового элемента» пытается стать глобальным игроком в автоиндустрии. И хотя АвтоВАЗ нельзя назвать жемчужиной отрасли, появление его в «конюшне» Дерипаски было бы вполне логичным развитием событий. Во-первых, и Magna, и GM довольно тесно сотрудничают с тольяттинским заводом. А во-вторых, Дерипаска относится к той категории отечественных бизнесменов, которые, «если родина прикажет», купят или продадут почти все что угодно.

Поэтому заминка с АвтоВАЗом, скорее всего, обусловлена не столько неговорчивостью Дерипаски, сколько отсутствием прямых указаний из Кремля и, возможно, является результатом происков со стороны недоброжелателей Чemezova. Дело в том, что «автовазовская» тема явно стала камнем преткновения во взаимоотношениях главы «Рособоронэкспорта» и его правительственного куратора первого вице-премьера Сергея Иванова. «История с АвтоВАЗом мне самому не очень понятна», — признался в одном из интервью этот на сегодняшний день наиболее вероятный кандидат в путинские «преемники». Но если Иванову действительно суждено стать таковым, судьба Чemezova будет полностью в его руках, ведь именно президент назначает главу «Рособоронэкспорта». Стало быть, в интересах последнего как можно скорее устранить причину разногласий. Либо — продемонстрировать свою лояльность будущему главе государства, пообещав щедрые поступления от масштабных биржевых размещений как раз к очередным президентским выборам. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

с17





ЕВГЕНИЙ ДУДИН

# частная практика

ТРАНСФОРМАЦИЯ

адаптация → с24  
эксперимент → с28  
конкуренция → с32

КРУПНЕЙШИЙ В РОССИИ АВТОДИЛЕР «РОЛЬФ» ПРЕДВИДИТ СМЕРТЬ КЛАССИЧЕСКОЙ ТОРГОВЛИ И ПЫТАЕТСЯ ПРЕВРАТИТЬСЯ В СЕРВИСНУЮ КОМПАНИЮ. ОДНАКО СТАВКУ ВСЕ РАВНО ДЕЛАЕТ НА РОЗНИЧНЫЙ ПРОЕКТ: ТОРГОВЛЮ ПОДДЕРЖАННЫМИ АВТОМОБИЛЯМИ.

## Рыбная диета

текст:

павел куликов

Потребление рыбы в Ирландии — одно из самых высоких в мире: на каждого в среднем приходится 92 кг в год. Председатель правления группы компаний «Рольф» **Мэтт Доннелли** ирландец, но рыбу терпеть не может. Только на деловых ланчах с японцами он поедает ее в должных количествах.

«На прошлых выходных я даже съел морскую улитку, — жалуется президент „Рольфа“, — но это была хорошая инвестиция». Доннелли обедал с главой Mitsubishi Motors **Осаму Масуко**, и тот заверил его, что контракт на дистрибуцию машин Mitsubishi Motors в России будет продлен. В 2009 году заканчивается срок нынешнего соглашения между двумя компаниями, и дальнейшие перспективы прежде были не ясны.

В 2006 году дистрибуторский бизнес — поставки в Россию машин Mitsubishi и Hyundai — принес «Рольфу» 43% от EBITDA. Но в нынешнем году его доля в структуре доходов компании явно уменьшится. В мае 2007-го дочернюю компанию «Рольфа» «Карнэт-2000», которая до этого занималась импортом автомобилей Hyundai, сменила Hyundai Motor СНГ. В «Карнэт-2000» 60% принадлежало владельцу «Рольфа» **Сергею Петрову** и 40% — Hyundai Motor. Доли в новой компании распределяются в пропорции 20 к 80 в пользу корейского автопроизводителя. Надо пола-

гать, что теперь «Рольф» будет получать меньшую прибыль от импорта этих машин. Так что договориться с Mitsubishi для Доннелли было крайне важным.

На российский рынок приходится целых 10% от оборота Mitsubishi Corporation. При этом компания остается чуть ли не единственным автопроизводителем, который вместо того чтобы поставлять в Россию машины самому, отдает всю дистрибуторскую маржу посреднику. Так поступают лишь несколько китайских компаний и некоторые владельцы люксовых марок машин. А у Mitsubishi настолько высокая степень доверия к «Рольфу», что, как утверждает Доннелли, завод Mitsubishi в России если и будет построен, то только после консультаций с автодилером.

«У них много других проблем», — сетует Доннелли. В 2006 финансовом году Mitsubishi заработала \$73 млн чистой прибыли. И это первый раз за последние четыре года, когда компания вообще что-либо заработала. Например, 2005 финансовый

с19





В море поддержанных машин руководитель проекта Blue Fish Григорий Ратц рассчитывает получить «вот такой» улов

год она закрыла с убытком, превышающим \$700 млн.

Но ситуация с Mitsubishi в России все равно ненормальна — в «Рольфе» открыто это признают. Рано или поздно компания перейдет на прямой импорт. Да и самим топ-менеджерам «Рольфа» уже надоело, что на рынке их называют придатком японской корпорации. «Мы отдельный, частный, прибыльный бизнес! — кричит Доннелли. — И хотим продавать все, что нам хочется».

## Ненавязчивый сервис

СКАЗАНО — СДЕЛАНО. Месяц назад «Рольф» подписал кредитные соглаше-

ния сразу с тремя банками — Citibank, ABN Amro и Коммерцбанком, — одновременно выпустив евробонды на сумму \$250 млн по ставке 8,25% годовых. «Конечно, сначала мы напьемся, — делится планами Мэтт Доннелли, — а затем увеличим число дилерских центров и автомобильных брендов в нашем портфеле». Уже сейчас компания строит семь торговых точек, которые должны заработать до 2008 года; еще 12 дилерских центров откроются к 2011 году.

Доля Mitsubishi в портфеле продаж «Рольфа» постоянно уменьшается (см. график на стр. 23). В середине августа компания подписала соглашение с «Фольксваген

груп Рус», в соответствии с которым получит статус дилера этой марки. Почти одновременно с этим похожее соглашение «Рольф» заключил с Lexus и Toyota. «У меня был очень приятный разговор с парнем из Skoda, — доверительно сообщает Мэтт Доннелли, — он сказал, что мы должны заняться этой маркой». Подумывает Доннелли и переговорах с Chevrolet.

Впрочем, «Рольф» вполне осознает, что рано или поздно продажа новых машин перестанет приносить доход. Поэтому, набивая портфель брендов, компания уже полтора года пытается стать сервисной: зарабатывать на сопутствующих основному бизнесу товарах и услугах. «Погодите, мы еще и футболки будем продавать», — шутит Доннелли.

Отчасти превращение в сервисную компанию происходит само собой. «Наш бизнес по продаже запчастей в 2006 году составлял 5% от оборота, — делится информацией Доннелли, — в этом году — 8–9%, а в следующем — 15%». Проданные «Рольфом» машины начинают стареть, только и всего.

Активное развитие новых сервисов принесло заметные плоды разве что в логистике. Дочерняя компания «Рольфа» — «Аист» выполняет логистические услуги для семи

### ДОСЬЕ

**ГРУППА КОМПАНИЙ «РОЛЬФ»** — крупнейший в России автодилер по обороту, основана в 1991 году. Выручка в 2006 году составила \$2,27 млрд, EBITDA — \$231 млн. Розничное подразделение «Рольфа» продало в прошлом году 54,9 тыс. автомобилей. Дистрибуторское подразделение — 68,8 тыс. машин Mitsubishi. «Рольф» лидирует по продажам автомобилей иностранных марок в России. Компания владеет и управляет автопарком из 172 грузовых машин и еще 320 арендует. Розничная сеть

«Рольфа» включает 21 дилерский центр по продажам и обслуживанию автомобилей семи брендов в Москве и Санкт-Петербурге. Дилерская сеть «Рольфа» состоит из 91 компании в 64 городах России и Казахстана. «Рольф» имеет кредитный рейтинг BB- от агентства Standard & Poor's. С 2006 по 2010 год «Рольф» рассчитывает увеличить оборот до \$6 млрд. К концу 2008 года собирается открыть семь новых дилерских центров и еще 12 — к 2011 году.

автопроизводителей. Она перевезла на склады и точки продаж каждый третий автомобиль, попавший в Россию через границу с Финляндией. Сейчас «Аист» ведет переговоры с Volkswagen: когда немцы построят под Калугой свой завод, логистическое подразделение «Рольфа» собирается развозить его машины по точкам продаж. Правда, по сравнению с торговлей автомобилями, это направление приносит «Рольфу» гораздо меньше денег — 1,3% от оборота в 2006 году.

Предоставлять собственные финансовые услуги «Рольф» тоже собирался, но еще не начал. «Мы хотим сделать много прекрасных вещей с этим бизнесом», — скупко комментирует Доннелли. Были идеи заняться страхованием. Пока компания зарабатывает на финансовых услугах всего лишь 0,5% от оборота, да и то не как страховщик или банк, а как посредник между клиентами, банками и страховщиками.

Одним словом, приобщение «Рольфа» к сервису явно затянулось: в 2006 году розница и дистрибуция принесли 89% от общей прибыли. Так что компании был ну-

## Собеседники топ-менеджеров «Рольфа» еле сводили концы с концами, но жесткая конкуренция заставила их придумать для подготовки подержанных машин к продаже технологию, которая впечатлила Доннелли

жен новый источник дополнительного заработка. Источник придумали около полугода назад. Если на продаже новых автомобилей заработать будет невозможно, «Рольф» поставит на поток продажу подержанных.

Главный проект, который должен сохранить лидерство «Рольфа» на российском рынке, пока имеет отношение лишь к брэнду Mitsubishi и называется Blue Fish. Доннелли и здесь пришлось угодить партнерам: Blue Fish — деликатесное рыбное блюдо в Японии.

### Американская история

ЕЩЕ В СЕРЕДИНЕ ПРОШЛОГО ГОДА Сергей Петров говорил, что подержанные машины — «вещь хлопотная». Их «Рольф» по-

купал лишь у собственных клиентов.

За 2006 год компания продала несколько тысяч таких автомобилей, из них на самую ходовую модель Mitsubishi Lancer пришлось всего 200. Но теперь Петров, кажется, изменил свое мнение. Новая стратегия «Рольфа» родилась в голове у Мэтта Доннелли во время одной из командировок, когда он «мучался от безделья».

«Мы целую неделю были в Милуоки, — вздыхает Мэтт Доннелли, — делать там нечего совсем». Доннелли поехал туда, чтобы посмотреть, как американцы торгуют машинами — в Милуоки большая концентрация дилерских центров. «Еще этот штат славится пивом, — добавляет президент «Рольфа». — Это еще одна причина, почему мы там оказались».



Добровольное  
медицинское  
страхование

Департамент медицинского страхования  
127994, Россия, Москва,  
ул. Большая Тульская, д. 10, стр. 9  
Тел.: 8 (495) 729 4129  
Факс: 8 (495) 729 4123  
E-mail: dmscorp@ingos.ru

60  
лет

ИНГОССТРАХ  
Ingosstrakh

ИНГОССТРАХ ПЛАТИТ. ВСЕГДА.\*

ЕДИНЫЙ ТЕЛЕФОН  
8 (495) 956 5555

www.ingos.ru

ОСАО «Ингосстрах», Лицензия Росстрахнадзора С №0928 77  
\* в соответствии с условиями договора страхования





Мэтт Доннелли хватается за голову, когда его компанию называют частью Mitsubishi Motors

## НОУ-ХАУ

### Группа компаний «Рольф»:

- выпустила евробонды и заняла деньги у трех банков на общую сумму \$400 млн;
- собирается расширить портфель брэндов и до конца 2008 года на треть увеличить количество дилерских центров;
- развивает непрофильные подразделения, не оставляя надежды превратиться из розничной компании в сервисную;
- делает особую ставку на продажу автомобилей с пробегом, открыв дочернюю компанию Blue Fish.

## РЫНОК

ПО ДАННЫМ АССОЦИАЦИИ ЕВРОПЕЙСКОГО БИЗНЕСА, в 2006 году в России было продано чуть более 1 млн новых иномарок. Это на 65% больше, чем годом ранее. Подержанных машин в России ежегодно продается около 2 млн, из них примерно 260 тыс. импортируется. Россия пока отстает от европейских стран по количеству автомобилей на 1 тыс. человек. У нас в стране этот показатель составляет 250 машин, а в странах Европы — около 400 автомобилей. Пятерка лидеров по продажам новых иномарок выглядит так: Ford, Chevrolet, Hyundai, Toyota, Nissan. Самые продаваемые в России модели иностранных автомобилей — Ford Focus, Renault Logan, Chevrolet Lanos, Toyota Corolla и Chevrolet Niva. За первое полугодие 2007 года в России продано уже 720,1 тыс. автомобилей иностранной разработки. Это на 297 тыс. больше, чем в первом полугодии 2006 года, и почти столько же, сколько АвтоВАЗ запланировал произвести за весь 2007 год. Nissan и тут замыкает пятерку лидеров с объемом продаж в количественном выражении 52 тыс. единиц. На первом месте — Chevrolet (84,5 тыс. машин, включая Chevrolet Niva), на втором — Ford (82 тыс. автомобилей).

Доннелли ожидал веселья, но все получилось наоборот. Вместе со своим коллегой он целыми днями выслушивал жалобы. «Дело плохо, — жаловались американские дилеры, — деньги заработать невозможно». Собеседники топ-менеджеров «Рольфа» еле сводили концы с концами, но жесткая конкуренция заставила их придумать технологию подготовки подержанных машин к продаже, которая впечатлила Доннелли. Именно она легла в основу проекта по продаже автомобилей с пробегом Blue Fish, которую «Рольф» запустил два с половиной месяца назад. До недавнего времени проект был тестовым, Blue Fish занимался только автомобилями Mitsubishi Lancer IX. Его можно обменять на новую модель Lancer X, а можно просто продать.

Проект возглавил Григорий Ратц, бывший генеральный директор двух крупнейших дилерских центров «Рольфа» — «Рольф-Диамант» и «Рольф-Алтуфьево». В сети «Рольфа» эти центры были лидерами по объему продаж. Было очевидно, что Ратц умеет продавать.

Глава Blue Fish похож на продавца машин с пробегом из того же Милуоки. Он старается избегать острых вопросов, широко улыбается и на все лады расхваливает подержанные Mitsubishi Lancer, которые «выглядят как новые».

В том, чтобы они так выглядели, и состоит основная идея Blue Fish, провозглашенная Мэтом Доннелли: «Мы будем забирать машины с рынка и возвращать в состояние, приближенное к новому. Брэнд должен восприниматься как премиальный». Впрочем, особенно стараться при этом не придется: автомобили старше четырех лет или со значительными дефектами кузова Blue Fish не принимает.

Главное отличие проекта Blue Fish от обычного дилерского подразделения trade-in, которое в «Рольфе» тоже есть, — в технологии оценки автомобиля и логистики внутри дилерского центра. Вначале ориентировочную стоимость своей машины можно узнать на сайте Blue Fish. «Мы покупаем автомобиль на \$700–1000 ниже средней рыночной цены, — рассказывает Ратц, — и продаем его на столько же дороже». Среднюю рыночную цену менеджеры Blue Fish выясняют с помощью мониторинга объявлений о продаже автомобилей в СМИ.

Затем, уже в дилерском центре, состояние машины выясняется по анкете из 49 пунктов, по каждому из которых ей вы-

ставляется оценка по пятибалльной шкале. Процесс занимает около часа. Эта же анкета помогает механикам оценить, какие работы потребуются для подготовки автомобиля к продаже. В классическом trade-in такая оценка обычно делается «на глазок»: мастер сам определяет износ деталей и стоимость автомобиля.

Доводка автомобиля проходит в тех же цехах, что и сервисный ремонт для клиентов. Так что крупных вложений при запуске проекта не потребовалось. Технология логистики в цехах заимствована Мэтом Доннелли у американцев. Автомобили Blue Fish и машины приехавших на сервис клиентов непрерывно сменяют друг друга на тех или иных участках цеха. Но если автомобили клиентов чинятся за день, машины Blue Fish дольше ждут своей очереди и готовятся шесть дней.

После подготовки клиент Blue Fish (покупатель подержанного автомобиля) получает блестящий автомобиль и флажок с надписью Blue Fish. Гарантии нет, только рекомендация по обслуживанию автомобиля на ближайшие 7 тыс. км пробега. По существующей у дилера схеме trade-in, которая будет вытеснена Blue Fish по мере появления в проекте новых марок, «Рольф» покупает машины на 10–20% ниже средней рыночной цены. Или же просто берет их на комиссию под 7–8% от стоимости.

## Пробы и ошибки

ГРИГОРИЙ РАТЦ ВОДИТ корпоративный Mitsubishi Pajero, но у его супруги собственный автомобиль, и сейчас она его меняет. Так что Ратц знает о рынке подержанных машин не понаслышке. «Audi A8 — потрясающий автомобиль. Но попробуйте продать его сами, — предлагает Ратц. — Умрете рядом с ним, а не продадите». Машины стоимостью от \$100 тыс., к которым как раз и относится описанная Audi, по убеждению руководителя Blue Fish, почти всегда продают через дилеров. «A Lancer можно продать другу, знакомому, дочери можно оставить», — широко улыбается Ратц. В дилерский центр, по его словам, Lancer сдадут в последнюю очередь. Поэтому перед проектом Blue Fish, с точки зрения Ратца, стоит непростая задача — сегмент \$15–18 тыс., самые востребованные автомобили с пробегом, а торговать такими машинами гораздо сложнее.

Конечно же, это лукавство: начинать с Lancer было проще всего. «Большие объемы проданных „Рольфом“ Lancer IX как раз достигли того возраста, чтобы менять

их на новый автомобиль», — уверен Доннелли. В этот момент Mitsubishi выпустила на смену Lancer IX другое поколение — Lancer X. Это стало стимулом для владельцев машин прошлого поколения сдать их в Blue Fish, чтобы в том же салоне купить новый автомобиль.

За пару месяцев существования проекта на трех тестовых центрах портфель Blue Fish распух до 500 автомобилей Lancer. Но об успехе проекта по этому судить нельзя. Сколько из 500 принятых у клиентов машин менеджеры Blue Fish смогли продать, в компании скрывают.

Один из менеджеров «Рольфа», знакомый с ситуацией в розничном подразделении, рассказал, что в целом сотрудники компании видят в проекте Blue Fish лишь подспорье для продаж новых Mitsubishi Lancer X. Видимо, пока клиенты Blue Fish предпочитают скорее менять старый Lancer на новый, нежели просто его продавать.

Впрочем, Григорий Ратц доволен первыми результатами. Причем настолько, что через два месяца после запуска Blue Fish присоединил к проекту все дилерские центры «Рольфа» и занялся второй моделью Mitsubishi Outlander. Хотя с самого начала собирался сделать это на месяц позже. До конца 2008 года в рамках проекта Blue Fish Мэтт Доннелли собирается начать торговлю автомобилями девяти марок.

В «Автомире» не увидели особенных отличий Blue Fish от trade-in, в группе компаний «Арманд» тоже. В сервисных центрах «Арманд» компьютерная программа выводит на товарном чеке цену, за которую компания может выкупить автомобиль. Правда, она основана лишь на четырех параметрах: год выпуска, пробег, комплектация и периодичность прохождения ТО. И служит отправной точкой для переговоров между владельцем и дилером. «Рольф» создал более совершенную технологию. По мнению председателя совета директоров «Арманда» **Игоря Герца**, отличную и своевременную. «В «Арманде» автомобили trade-in сейчас составляют до 20% от общего числа», — раскрывает сведения Герц.

В Genser, наоборот, раскритиковали проект «Рольфа» в пух и прах. Главная проблема, по мнению председателя совета директоров Genser **Игоря Пономарева**, кроется в ценообразовании. На Западе публикуются специальные справочники с ценами, где и потребитель, и дилер могут с точностью до \$10 определить стоимость автомобиля. В США такой справоч-

**«Мы тоже делаем ставку на подержанные автомобили, но это дело далекого будущего». Genser хочет подождать, пока первый игрок войдет на этот рынок и «столкнется с огромным количеством проблем»**

ник называется Kelley Blue Book, в Германии — Superschwacke. В России ничего подобного не существует, и почти всегда уместен торг в несколько сотен долларов, а иногда и тысяч. Так что ориентироваться на цены в объявлениях, как сделал «Рольф», не имеет смысла. По мнению Игоря Пономарева, нужно привить автолюбителям понимание того, что у подержанного автомобиля может быть четкая обоснованная цена. «А это долго и сложно», — говорит Пономарев.

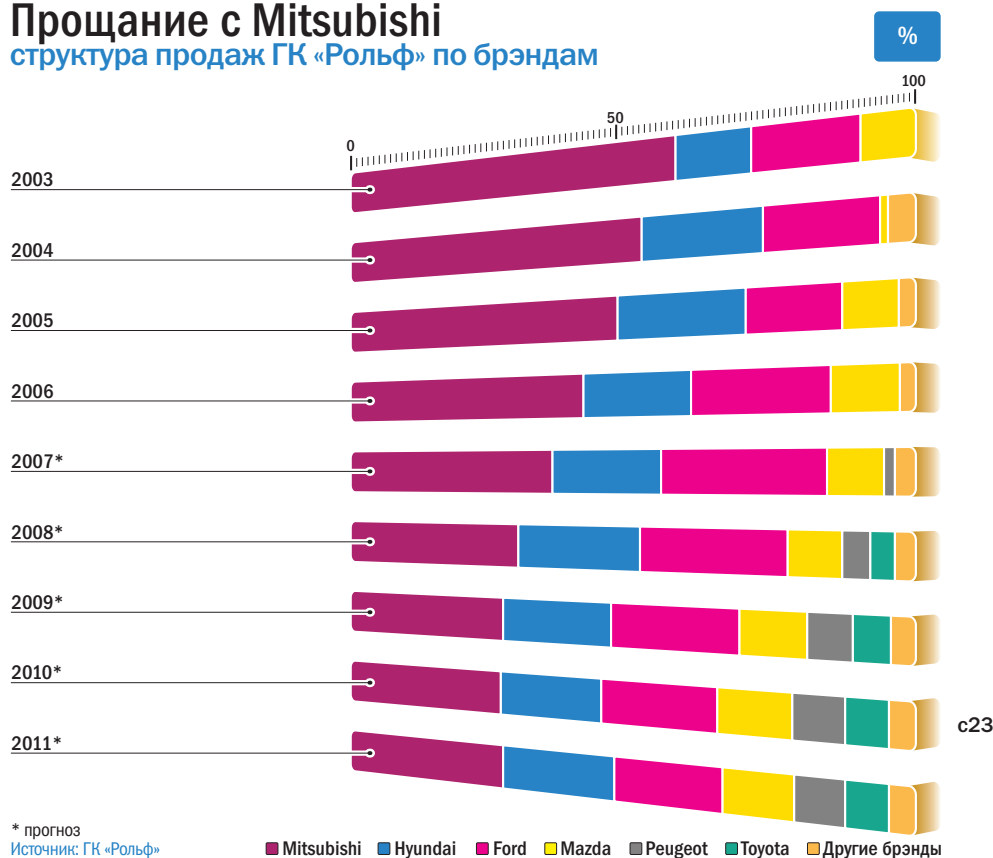
В Genser уже созрел хитрый план. «Мы тоже делаем ставку на подержанные автомобили, но это дело далекого будущего», — сообщает Игорь Пономарев. Он хочет подождать, пока первый игрок войдет на этот рынок и «столкнется с огромным количеством проблем, которые придется решать путем дорогостоящих проб и ошибок».

Вероятно, Мэтт Доннелли и сам предчувствует сложности. Опасаясь давать гарантию на подержанные автомобили сам, Доннелли почему-то считает, что ее должны давать производители. Но с ними пока не получается договориться. «Производители должны поддерживать рынок автомобилей с пробегом», — считает Доннелли. — Только таким образом автобизнес в долгосрочной перспективе может выжить». Но его не слушает даже старейший партнер «Рольфа» — Mitsubishi.

Перед тем как запускать продажи подержанных машин всех марок своего портфеля, Ратц собирается развить франчайзинговую программу среди своих региональных партнеров, которым «Рольф» поставляет машины Mitsubishi и Hyundai. Пробы и ошибки он не хочет совершать в одиночку. **сф**

## Прощание с Mitsubishi

### структура продаж ГК «Рольф» по брэндам



РОССИЯ — ГИГАНТСКИЙ РЫНОК ДЛЯ LOW-COST-ПЕРЕВОЗЧИКОВ. НО ПЕРВАЯ АВИАКОМПАНИЯ ПОДОБНОГО ФОРМАТА «СКАЙ ЭКСПРЕСС» ЛЕТАЕТ С ЯВНЫМ ОТСТАВАНИЕМ ОТ БИЗНЕС-ПЛАНА. А ВТОРАЯ — RED WINGS, «ДОЧКА» НРК — И ВОВСЕ ОТКАЗАЛАСЬ ОТ ИДЕИ ЧИСТОГО ДИСКАУНТЕРА. текст: екатерина трофимова

## Отлет от классики

«Вот видите, обхожусь без водителя — low-cost», — смеется генеральный директор авиакомпании «Авиалинии-400». Он ведет золотистый Volvo по дороге на Внуковский авиаремонтный завод.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Марина Букалова не разбавляет low-cost-перевозки чартерными примесями

Там базируются пахнущие свежей краской самолеты «Авиалиний-400». Точнее, низкобюджетного перевозчика Red Wings — такое название компания получила в результате ребрендинга. А по поводу водителя генеральный директор «Авиалиний-400» Константин Тетерин слегка лукавит — того недавно уволили, а замену найти не успели.

Отшучивается Тетерин и когда речь заходит о проекте, который он возглавляет. «Вы будете записывать? Мы — очень закрытая компания», — улыбается он, увидев диктофон. Но в каждой шутке есть доля правды: Тетерин избегает обсуждения финансовых подробностей. Его осторожность можно понять. О том, что в России появится первая отечественная low-cost-компания, «Национальная резервная корпорация» (НРК; владелец — Александр Лебедев) заявила больше года назад — в июле 2006 года, но лишь в январе 2007-го НРК купила некогда заметного чартерного перевозчика «Авиалинии-400» (к настоящему моменту в проект вложено свыше \$20 млн). Однако другая компания, «Скай экспресс», уже в январе этого года начала полеты и сейчас осуществляет рейсы в семь российских городов, среди которых Москва, Калининград, Санкт-Петербург и Сочи. Так что первой Red Wings не стала, а ее самолеты до последнего времени в основном простояли на земле.

На днях авиакомпания стала выполнять чартерные рейсы. А в конце октября — начале ноября наконец должна стать тем, чем обещала, — low-cost-перевозчиком. Но порывать с чартерным прошлым она не планирует. «Мы не хотим устраивать революцию», — скромничает Константин Тетерин. — Мы собираемся



адаптировать то лучшее, что уже есть». Чем не устроил компанию путь классического дискаунтера?

## Фальшвзлет

«ПОЛЯНА для low-cost сегодня — накрывай не хочу!» — радовался основатель и совладелец альянса AirUnion **Борис Абрамович** в одном из недавних интервью. Накрывать поляну он решил с чистого листа. Авиакомпания «Скай экспресс», в которой Абрамовичу принадлежат 40% акций (еще примерно по 20% у ЕБРР, британского фонда Altima Partners и частного фонда Sloane Robinson), была создана с нуля в 2006 году. Правда, не без помех: полеты авиакомпания начала на три месяца позже запланированного срока.

В НРК урок учли и, похоже, решили сэкономить время, купив уже действующую авиакомпанию, имевшую развитую маршрутную сеть из популярных туристических направлений. И если «Скай экспресс» решил ограничиться пассажирскими перевозками внутри России, то в НРК посчитали, что не стоит отказываться и от тех, кто летает за рубеж.

Учитывая, что НРК покупала только документацию «Авиалиний-400», а не ее старые самолеты (на первое время корпорация предпочла обзавестись более новыми Ту-154: один купила, второй арендовала у «Атлант-Союза»), независимые эксперты оценивают стоимость сделки в \$1 млн. Сам Тетерин суммы не раскрывает, но намекает, что она явно больше: «Только сертификат эксплуатанта в среднем по рынку стоит \$2,5 млн. Плюс премия прежним владельцам». Правда, переплатив за актив, НРК так и не выиграла время.

В кабинете главы «Авиалиний-400» на ремонтном заводе висит большая фотография Владимира Путина в форме военного летчика. «Портрет президента должен висеть в кабинете руководителя каждого крупного предприятия», — считает Константин Тетерин. Впрочем, такая лояльность не уберегла «Авиалиний-400» от претензий со стороны авиационных властей. Стоило перевозчику перейти под крыло НРК, как он трижды вызвал нарекания чиновников. В середине января 2007 года Минтранс на месяц приостановил лицензию «Авиалиний-400». Официальной причиной стало отсутствие у авиакомпании обязательного резервного борта (последний должен быть у всех перевозчиков, выполняющих чартерные перевозки, на случай непредвиденных ситуаций).

## ДОСЬЕ

«СКАЙ ЭКСПРЕСС». Основана в марте 2006 года. Осуществляет перевозки в семь городов России. В ближайшее время планирует довести их число до 10. На сегодня парк авиакомпании состоит из шести Boeing-737. Акционерами компании являются ЕБРР, фонды Altima Partners, Sloane Robinson и физические лица. Контрольного пакета акций нет ни у кого, но около 40% контролирует владелец «Красэйр» **Борис Абрамович**.

RED WINGS («АВИАЛИНИИ-400»). Компания Red Wings находится в процессе перерегистрации — ранее называлась «Авиалинии-400» и принадлежала Внуковскому авиаремонтному заводу №400. Red Wings осуществляла чартерные перевозки по туристическим направлениям (в 2006 году обслужила 137 тыс. пассажиров, выручка составила \$17 млн, чистая прибыль — \$565 тыс.). В январе 2007 года 100% акций «Авиалиний-400» приобрела НРК.

6 мая Росавиация запретила рейс «Авиалиний-400» из Москвы в Салоники за 27 минут до вылета, внезапно обнаружив, что у нее не было на то официального разрешения. Якобы оно было обещано авиакомпании при условии, что та согласует полет с назначенными перевозчиками («ВИМ-авиа» и «Красэйр»). В результате 300 пассажиров «Авиалиний-400» двое суток просидели в аэропорту.

В конце июня совместным распоряжением Ространснадзора и Росавиации авиакомпания попала в черный список вместе с тремя другими российскими перевозчиками, которым было запрещено летать в страны ЕС. Их самолеты не проходили по европейским авиастандартам (SAFA), и отечественные чиновники решили на всякий случай перестраховаться. Претензии были предъявлены на основании работы «Авиалиний-400» за последние три года, а значит, касались самолетов, оставшихся у прежних владельцев. Компании потребовалось полтора месяца, чтобы доказать соответствие своих нынешних самолетов требованиям ЕС.

## Отечественная экономия

В НРК с САМОГО начала решили брать только «новорожденные» самолеты. При чем сперва речь шла о продукции концерна Airbus — 20 машин модели A-320, которые должны были прийти в 2009–2011 годах. «Идея шикарная — закупить дорогих западных самолетов, поставить их на раскатанные маршруты и за счет этого взять рынок», — уверен генеральный директор компании Infomost **Борис Рыбак**. К слову, иностранную технику эксплуатирует и «Скай экспресс», но средний возраст их Boeing-737 составляет 11–12 лет, что снижает эффективность бортов.

Однако за год «шикарная» идея НРК потеряла свой блеск — руководство корпорации сделало выбор в пользу Ту-204–100. Их каталожная стоимость составляет око-

## НОУ-ХАУ

### Компания Red Wings:

- приобретает новые самолеты Ту-204;
- собирается выполнять low-cost-перевозки не только по России, но и в популярные у туристов страны Средиземноморья.

### Компания «Скай экспресс»:

- использует унифицированный парк из самолетов Boeing-737;
- конкурирует с РЖД, предлагая тарифы от 500 руб.

## РЫНОК

В САМОМ НАЧАЛЕ 1990-х отечественные авиакомпании ежегодно перевозили около 120–140 млн пассажиров, большая часть из них — жители России. По итогам 2006 года услугами гражданской авиации России воспользовались всего 38 млн человек, в то же время пассажирами поездов дальнего следования РЖД стали 135,3 млн человек. Таким образом, зарождающиеся в стране low-cost-перевозчики рассчитывают оттянуть на себя часть гигантского железнодорожного пассажиропотока.

Пока единственной российской авиакомпанией, работающей в формате low-cost-перевозок, остается «Скай экспресс», хотя о планах создать низкокбюджетного перевозчика помимо НРК заявляли «Альфа-групп» и зарегистрированная в 2005 году московская авиакомпания «Регион-авиа». Пассажиров из Европы в Россию обслуживают западные игроки, работающие в формате low-cost: Germanwings, Air Berlin, WindJet, Click Air. Но из-за негласного пожелания российских властей, опасавшихся за конкурентоспособность отечественных авиакомпаний, минимальные тарифы на рейсы западных дискаунтеров из России значительно выше, чем на внутриевропейских перелетах, — от \$100.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Выбирая самолеты, Константин Тетерин сделал ставку на российский авиапром в надежде, что он его не подведет

ло \$30–40 млн за борт, тогда как А-320 — \$65–70 млн, а с учетом таможенных пошлин и вовсе свыше \$90 млн. При этом, согласно данным Федерального агентства по промышленности РФ, Ту-204 расходует 19,4 грамма топлива на пассажиро-километр, что сопоставимо с показателями тех же Boeing-737 и А-320.

Таким образом, НРК могла не только сэкономить, но и решить еще одну задачу — контролировать сроки поставки самолетов.

«Скай экспресс» уже столкнулся с подобной проблемой. «Техническая подготовка самолетов занимает больше времени, чем было предусмотрено в бизнес-плане», — признает генеральный директор «Скай экспресса» Марина Букалова. К маю 2007 года парк первого российского дискаунтера должен был насчитывать восемь Boeing-737, к декабрю — 18. Однако сейчас у компании всего шесть машин и, по словам Букаловой, до конца года прилетят в лучшем случае еще три. Если изначально

«Скай экспресс» рассчитывал перевезти в 2007 году 1,2 млн пассажиров, то сейчас умерил свои аппетиты до 750–800 тыс. (за полгода обслужено менее 300 тыс.).

Тетерин уверен, что первые шесть новеньких «тушек» его компания получит в срок — в течение 2008 года, а к 2010-му их будет 24. В ожидании этих лайнеров перевозчик избавился от Ту-154 и арендовал четыре Ту-204 в возрасте пяти-шести лет.

НРК владеет 26,6% акций «Ильюшин финанс» — крупнейшей на российском авиационном рынке лизинговой компании, следовательно, имеет шанс оказаться первой в очереди за отечественными самолетами. Но в состоянии ли российский авиапром удовлетворить спрос? Борис Рыбак прогнозирует, что при нынешних мощностях к 2010 году Red Wings может рассчитывать только на три-четыре самолета.

## С небес на землю

ВЫИГРАЕТ ли авиакомпания, сэкономив на Ту-204, тоже большой вопрос. Пока из-

за поломок они стоят на земле гораздо чаще своих иностранных собратьев. «Для Ту-204 налет 200 часов в месяц — предел возможностей, в то время как для Boeing 300 часов — норма», — отмечает Марина Букалова. «Адекватной статистики, сколько могут летать Ту-204, у нас нет», — вступает за отечественный авиапром глава аналитической службы «Авиапорт» Олег Пантелеев.

А вот примеры отказа от Ту-204 уже есть. В 2003 году авиакомпания «Красэйр» имела «крупнейший» в России парк самолетов семейства Ту-204 — всего пять машин. Сегодня он уменьшился до одного борта. В прошлом году от эксплуатации двух Ту-204 отказалась S7 Airlines, сочтя их неэффективными.

Конечно, неудачи можно списать на отсутствие у этих перевозчиков сильной технической базы для эксплуатации Ту-204. У НРК потенциал есть. «Ильюшин финанс» владеет компанией «ИФК техник», занимающейся ремонтом и обслуживани-



ем самолетов. Кроме прочего, центр по уходу за Ту-204 может быть создан на базе Внуковского авиаремонтного завода. Но даже этих мощностей может не хватить для того, чтобы в кратчайшие сроки провести замену деталей лайнера в любом из аэропортов Средиземноморья. Да и аэропортовым техникам самолет мало знаком. Для сравнения: по данным официального сайта концерна Airbus, сегодня в мире летает 1714 самолетов A-320, тогда как «поголовье» пассажирских Ту-204 едва ли перевалило за два десятка. Так что столь редкая «птица» может оказаться не лучшим вариантом по сравнению с подержанными Boeing, за которые Константин Тетерин в свое время критиковал проект «Скай экспресса».

Но даже если проблемы с техобслуживанием удастся решить, Ту-204 в принципе не слишком подходит для low-cost-перевозок. Ведь экономика дискаунтеров держится на том, что минимальная маржа с одного пассажира компенсируется колоссальными оборотами. В частности, минимальный тариф у того же «Скай экспресса» на рейс из Москвы в Сочи составляет 500 руб., а средняя стоимость билета — 2,5 тыс. руб., тогда как у традиционных авиакомпаний — около 4 тыс. руб. Чтобы быть рентабельными при таких ценах, классические low-cost-перевозчики работают на «спринтерских» дистанциях — до трех часов лета. Это позволяет им заправляться и проходить обслуживание в базовом аэропорту, где услуги обходятся дешевле. Кроме того, так они совершают гораздо больше рейсов: каждый борт — в среднем по шесть полетов в течение суток (вместо двух у регулярных или чартерных перевозчиков).

На точку безубыточности дискаунтеры выходят при загрузке примерно 85% (регулярные рейсы начинают приносить прибыль начиная с 65%). Но заполнить под завязку салон Ту-204, рассчитанный на 210 пассажиров, значительно сложнее, чем A-320 вместимостью 150 человек. «Емкость свыше 200 кресел слишком велика для дискаунтера. К тому же Ту-204 больше подходит для полетов на дальние расстояния», — утверждает Марина Букалова. «Для low-cost-перевозчика нужны другие провозные емкости», — согласен директор по бюджетному управлению S7 Airlines **Дмитрий Куделькин**.

## Нелетная среда

ВПРОЧЕМ, НРК и не собирается организовывать классический дискаунтер. «В Рос-

**«У нас бортпроводники уже спрашивают, какое объявление делать, чтобы люди курицу свою не вытаскивали, а то пахнет очень сильно»**

сии пока тяжело в чистом виде создать low-cost-перевозчика, — объясняет заместитель гендиректора НРК **Леонид Душанин**, — так как у нас нет соответствующей инфраструктуры — аэропортов, которые давали бы льготные тарифы бюджетным авиакомпаниям, как это практикуется в Европе.

Дело не только в аэропортовых дисконтах. «Детские болезни» рынка бюджетных перевозок в России отчетливо прослеживается на примере «Скай экспресса». Лишь немногие воздушные гавани в стране способны соответствовать бодрому темпу, в котором вынуждены работать дискаунтеры. Так, если у немецкого low-cost-перевозчика Germanwings время обслуживания самолетов в аэропортах составляет в среднем 30–40 минут, то у «Скай экспресса» — целый час.

Кроме того, в России слабо развиты интернет-продажи. А для дискаунтеров, которые не тратятся на содержание своих касс, это самый удобный канал сбыта — через него уходит до 95% билетов. У «Скай экспресса» сейчас через сайт бронируется 65% билетов, оплачивается еще меньше — 35%, и это считается очень хорошим результатом.

Наконец, есть проблемы и с пассажирами. 60% своей клиентуры (к 2012 году около 7 млн человек) «Скай экспресс» надеется отнять у РЖД. «У нас бортпроводники уже спрашивают, какое объявление делать, чтобы люди курицу свою не вытаскивали, а то пахнет очень сильно», — красочно описывают в «Скай экспрессе» поведение типичного пассажира поезда дальнего следования, возможно впервые в жизни попавшего на самолет. Однако наберется ли у «Скай экспресса» через пять лет 4,2 млн таких «гурманов», неизвестно. «В российских условиях железная дорога субсидируется государством, и пассажир, который хочет добрать из точки А в точку Б максимально дешево, будет выбирать железную дорогу, а не low-cost, — считает Куделькин. — Средние расходы на пассажира при значительном сокращении сервиса можно снизить максимум до 15%. Так что

авиатариф в любом случае будет в два-три раза выше плацкартного тарифа РЖД».

Проанализировав все риски чистого low-cost-бизнеса, НРК и решила добавить к нему чартерную примесь.

## Запасной аэродром

RED WINGS будет не только работать на прямых клиентов (b2c), но и продавать блоки мест туроператорам (b2b). В какой пропорции, пока не ясно. Известно лишь, что около 40% от общего числа маршрутов авиакомпании придется на популярные туристические страны средиземноморского побережья, среди которых Турция и Египет.

Константин Тетерин объясняет решение авиакомпании тем, что вопреки распространенному мнению клиентами мировых low-cost-перевозчиков сегодня являются в основном не студенты и бизнесмены, а туристы. По оценкам западных бюджетных авиакомпаний, до 70% их пассажиров из России летят именно на отдых. «С туроператорами уже охотно сотрудничают Germanwings и появившийся этим летом испанский дискаунтер Click Air, — подтверждает заместитель гендиректора компании «Капитал тур» **Татьяна Сергеева**. — Если Red Wings предложит удобные маршруты и выгодные тарифы, то мы с интересом их рассмотрим».

Альянсы с турфирмами позволяют многим авиакомпаниям заполнять свои рейсы на популярные курорты на все 100% — неплохая подстраховка для Red Wings на тот случай, если полеты по России окажутся не столь прибыльными, как ожидалось. Правда, и здесь есть одно «но» — сезонность туристических потоков, тем более когда речь идет о Средиземноморье.

В любом случае у Константина Тетерина и его команды больше пространства для маневра, чем у менеджмента «Скай экспресса», перед которым акционеры поставили бескомпромиссную задачу: авиакомпания должна состояться как успешный low-cost-перевозчик либо вообще никак. **сф**



КРУПНЕЙШИЙ КОРЕЙСКИЙ РИТЕЙЛЕР LOTTE GROUP ПЕРЕСТРАХОВАЛСЯ И РЕШИЛ НАЧАТЬ ОСВОЕНИЕ РОССИЙСКОГО РЫНКА КАК ДЕВЕЛОПЕР. 1 СЕНТЯБРЯ ОН ОТКРЫВАЕТ НА НОВОМ АРБАТЕ СТРАННУЮ ПОМЕСЬ ТОРГОВОГО ЦЕНТРА И УНИВЕРМАГА. ПЕРСПЕКТИВЫ НЕОБЫЧНОГО ФОРМАТА ВЫЗЫВАЮТ СОМНЕНИЯ, НО У КОРЕЙЦЕВ ПОПРОСТУ НЕТ ДРУГОГО ВЫХОДА.

ТЕКСТ: **НИКОЛАЙ ГРИШИН**

## Дворец тщеславия



Lotte Plaza находится на виду, однако подъехать к торговому центру не так-то просто

«У нас не было времени подумать над этим», — хитро улыбается и разводит руками генеральный директор «Lotte Plaza Москва» **Ким Сун Кван**. На вопрос, почему корейский ритейлер сдает площади в своем торговом центре российским конкурентам, а не развивает там собственную розницу, Ким Сун Кван предпочитает не отвечать.

Уж чего-чего, а времени у Lotte Group было предостаточно — компания арендовала на 50 лет участок земли около 0,6 га в центре столицы еще в 1997 году. Десять лет компания меняла свои планы, объем предполагаемых инвестиций и российских партнеров. И вот наконец открывает Lotte Plaza — выстраданный корейской компанией торговый центр, призванный стать первенцем грядущей экспансии в Россию.

Правда, розничный концепт вызывает у российских экспертов изумление. Корей-

цы решили смешать два разных формата торговли — универмаг и торговый центр. Ход, прямо скажем, неоднозначный. В классическом универмаге должен быть всего один арендатор, который полностью организует торговлю в здании, а Lotte Group сдала свои площади по кускам конкурирующим ритейлерам. «Проект очень оригинальный и амбициозный, но с высоким уровнем риска. Корейцам придется искать компромисс между конкурентами внутри общего торгового пространства», —

уверена **Анна Лебсак-Клейманс**, генеральный директор Fashion Consulting Group. Понимают это и в Lotte Group. «По оценкам консультантов, наши шансы 50 на 50 — или большой успех, или большой провал», — неожиданно признается Ким Сун Кван. Похоже, Lotte Group рассматривает открытие Lotte Plaza как разведку боем.

## Арбатский долгострой

ОСНОВАННАЯ В 1967 ГОДУ Lotte Group — ритейлер номер один в Корее. Выручка компании за прошлый год — \$32 млрд, а рыночная капитализация около \$33 млрд (бумаги компании торгуются на LSE и корейской фондовой бирже). На российский рынок Lotte Group начала заглядываться еще в 1988 году — тогда она выступила спонсором сборной СССР на Олимпиаде в Сеуле. До конкретики дошло девять лет спустя — Lotte Group удалось заполучить земельный участок в Москве, на пересечении Нового Арбата и Садового кольца, и спроектировать новый торговый центр. Первоначальные планы подразумевали \$400–500 млн инвестиций и создание с нуля самого шикарного по тем временам торгового комплекса в Москве. Однако в 1998 году грянул кризис сначала в Азии, а затем в России — и корейцы «заморозили» Lotte Plaza на стадии проектирования. «Развивать наш формат в разгар кризиса было бессмысленно», — рассуждает Ким Сун Кван.

В 2000 году корейцам удалось найти могущественного, как они думали, партнера для развития проекта — Lotte Group создала СП L&I с ЛогоВАЗом **Бориса Березовского**. Однако партнерство не принесло никаких плодов: спустя всего несколько месяцев Березовский бежал за границу под давлением российских властей, а в 2002 году ЛогоВАЗ вышел из проекта, продав корейцам долю в СП. Оправившись от этих проблем в Lotte Group лишь в 2005 году — строительство Lotte Plaza было возобновлено.

«Lotte Group — интернациональная корпорация, подходы которой к развитию несколько отличаются от принципов российских игроков», — рассказывает директор отдела торговой недвижимости Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko (эксклюзивный агент по сдаче в аренду торговых площадей Lotte Plaza и консультант Lotte Group) **Наталья Орешина**. — Строительство без получения всех необходимых согласований не могло быть запущено, что и послужило причиной столь длительной задержки».


## «Наша розница привыкла жить как при феодализме: магазин арендует метры и делает там что угодно»

При этом проект потерпел кардинальные изменения: объем инвестиций снизился почти в пять раз — до \$120 млн, а общая торговая площадь уменьшилась с 38,7 тыс. до 18,1 тыс. кв. м. По окончательному проекту Lotte Group стала возводить 21-этажное здание, где первые восемь этажей отданы под люксовый универсам, а остальные занимает бизнес-центр класса А (он заработает с начала 2008 года, состав арендаторов еще не определен).

Формат универмага, по замыслу корейцев, должен был выгодно отличать Lotte Plaza от конкурентов — торговых центров ГУМ, ЦУМ, «Крокус сити молл» и других. «В привычном торговом центре двойной барьер: сначала нужно найти необходимый магазин, а затем еще и нужный товар», — поясняет преимущества формата вице-президент Lotte Plaza **Сергей Пере-**

### ДОСЬЕ


**ХОЛДИНГ LOTTE GROUP** лидирует на корейском розничном рынке — по итогам 2006 года компания владела 113 магазинами (у ближайшего конкурента Shinsegae всего 88 розничных точек). Среди них — 23 торговых центра, 45 дисконт-центров и 46 супермаркетов. Помимо розничной торговли компания занимается дистрибуцией модной одежды, кондитерских изделий, управляет кинотеатрами и развлекательными центрами, имеет активы в нефтехимической и строительной промышленности. Общий оборот холдинга по итогам прошлого года — \$32 млрд. С 2006 года акции компании котируются на Лондонской и Корейской фондовых биржах. Помимо Кореи компания работает в Японии, а в следующем году собирается поехать на рынки Китая и Вьетнама. В Россию компания выходит с торговым центром Lotte Plaza, куда ей удалось привлечь таких арендаторов, как Mercury, «Крокус», «Азбука вкуса», «Дикая орхидея», Lady & Gentlemen, Rus Del и др.



**Moscow Business School**  
Leadership Energy

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

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



Moscow Business School meeting point  
London Business School  
Harvard Business School

**КОНКУРС!**

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

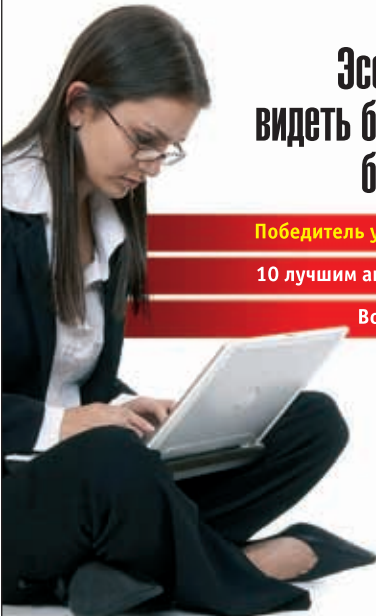
**Победитель учится на MBA-Start бесплатно!**

**10 лучшим авторам видеокурсы в подарок!**

**Всем участникам ценные призы!**

\* Прием конкурсных работ до 1 сентября 2007 года.

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



реклама

**СКОКОВ.** — В универмаге покупатель сразу же видит не ряд магазинов, а полки с товаром. Это здорово облегчает процесс выбора — целый этаж отдан мужской одежде, этаж — женской, этаж — детским товарам и так далее». Поддерживают замысел и независимые эксперты. «Идея с универмагом хороша — в России похожий формат развивает лишь „Калинка-Стокманн“, а ведь за рубежом универмаги пользуются популярностью», — напоминает консуль-

тант отдела исследований компании «Магазин магазинов» **Илья Кузнецов.** По данным Fashion Consulting Group, до 50% предметов роскоши в Европе и США продаются именно в таком формате.

## Смена курса

**ЭКСПЕРТЫ ОЦЕНИВАЮТ** арендные ставки в Lotte Plaza на уровне среднерыночных — около \$2–3 тыс. за 1 кв. м в год с учетом местоположения (за исключением якорных арендаторов). И это не случайно.

Как выяснилось в прошлом году, корейцы не рискнули развернуть в Lotte Plaza собственный универмаг, а собрались сдать в аренду независимым ритейлерам 80% площадей. Свой ритейл корейцы решили разместить лишь на оставшихся 20% площадей.

В Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko объясняют это решение тем, что корейские марки, правами на дистрибуцию которых Lotte Shopping владеет по всему миру — Moony Moony, J.Estina, Changsoo, мало известны в России, а запускать люксовый универмаг, напичканный неизвестными брендами, было бы крайне неосмотрительно.

У такой осторожности есть и другая причина. Если в Кореи Lotte Group удалось договориться с владельцами известных международных люксовых марок о прямых оптовых поставках в свои универмаги, то в России, похоже, сделать это она не смогла. «Практически все люксовые бренды у нас представлены через эксклюзивных дистрибуторов — „Меркури“, „Крокус“, „Джамилько“ и других. И эти дистрибуторы активно развивают собственные розничные проекты», — описывает ситуацию Анна Лебсак-Клейманс. — Договориться об оптовых поставках не было возможности, поэтому пришлось универмаг превращать в некое подобие торгового центра».

Организовать же Lotte Plaza в форме привычного торгового центра корейцы тоже не могли: восемь этажей для такого формата чересчур много. «Заманить людей выше третьего этажа нереально», — рассказывает директор департамента коммерческой недвижимости Penpu Lane Realty **Алексей Могила.** — Мы знаем примеры, когда, польстившись на низкие арендные ставки, ритейлеры со скрипом арендуют площади на третьем-четвертом этажах, но вскоре съезжают оттуда, не дождавшись потока покупателей». В формате универмага проблема высоких этажей не так актуальна.

«Во всем мире работают высокие универмаги, хотя российские специалисты и предупреждали нас о рисках», — говорит Ким Сун Кван.

В то же время в торговом зале нет перегородок и закутков, к которым привыкли российские игроки, арендующие стандартные торговые центры: престижные марки от разных розничных игроков представлены на открытых торговых рядах. А условия аренды предполагают строгие ограничения на размер, внешний вид торгового оборудования и рекламные материалы, то есть арендаторы-конкуренты должны работать как единый ритейлер. «Аналогов предложенного формата в мире я не знаю», — признается Илья Кузнецов.

Почему такой формат никто не развивает? «Несколько арендаторов в общем торговом пространстве, которое функционирует как единый бизнес, — это существенный риск, который может обернуться конфликтами», — считает Анна Лебсак-Клейманс. К примеру, стратегия скидок у разных ритейлеров может радикально отличаться, а в условиях универсамы скидочные акции должны стартовать одновременно. Дизайнерские решения у всех свои, а в Lotte Plaza придется подстраиваться под требования владельца здания. «Ритейлерам нужно менять свои стандарты торговли ради всего одной розничной точки, а это дополнительные затраты», — предупреждает Илья Кузнецов.

Между тем, по мнению Анны Лебсак-Клейманс, инструментов влияния на арендаторов у Lotte Group не так уж и много. Договор аренды не панацея — его можно расторгнуть, а смена арендаторов для Lotte Plaza — целая проблема. Если универмаг теряет поставщика, то он может поменять его продукцию на другие марки. Если из торгового центра уходит арендатор, можно временно закрыть его секцию. Что происходит на стыке этих форматов? «Посередине торгового зала образуется пустота, пока владельцы здания не найдут нового арендатора», — поясняет ситуацию Илья Кузнецов. Найти же за несколько месяцев ритейлера, торгующего одеждой нужного формата и согласного соблюдать все требования Lotte Group, будет не так просто.

**Магнит для миллионеров**  
ПО ИНФОРМАЦИИ АЛЕКСЕЯ МОГИЛЫ, привлечь арендаторов в Lotte Plaza было сложно: ритейлеров смущали серьезные

## НОУ-ХАУ

### Lotte Group:

- арендовала участок земли в центре Москвы;
- временно отказалась развивать в России собственную розницу, сдав 80% площадей другим операторам;
- решила совместить формат торгового центра и универмага;
- разработала программы специального сервиса для VIP-покупателей.

## РЫНОК

**ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ КОМПАНИЯ MAGRAM MARKET RESEARCH** оценивает объем рынка luxury в России в 2006 году в \$5–7 млрд (без учета продаж автомобилей). Однако торговых центров, специализирующихся на предметах роскоши, в Москве не так много. Наиболее крупные — ГУМ, ЦУМ, Смоленский и Петровский пассажи, «Крокус сити молл», «Барвиха Luxury Village». Зачастую ритейлеры люксовых брендов предпочитают выкупать в собственность отдельно стоящие магазины. Поэтому в столице уже образовались целые скопления бутиков — в Столешниковом переулке, Третьяковском проезде, на Кузнецком мосту, Никитской и Тверской улицах. По данным NAI Global, 80% таких магазинов находятся в Центральном округе. Зачастую дистрибуторы предметов роскоши выступают и в качестве девелоперов соответствующей торговой недвижимости — Bosco di Ciliegі владеет ГУМом, Mercury — ЦУМом и «Барвиха Luxury Village», а «Крокус», соответственно, «Крокус сити молл». Объясняется это просто — ритейлеры предметов роскоши с неохотой встают на чужие площадки, желая на 100% контролировать весь процесс торговли. К примеру, «Времена года» и «Европейский» изначально позиционировались как торговые центры класса люкс, однако заманить престижных арендаторов на верхние этажи им так и не удалось. В итоге пришлось снижать цены на аренду и заключать соглашения с игроками более низкой ценовой категории.





Продавцов в люксовом торговом центре может быть даже больше, чем покупателей

ограничения их свободы, а особенно удобной с точки зрения месторасположения площадку не назовешь. Lotte Plaza находится на виду, но подъехать к нему на автомобиле не так-то просто из-за особенностей транспортной развязки.

К тому же для девелопера формат универмага — это дополнительные расходы на специальное торговое оборудование и обучение персонала арендаторов, которое Lotte Group взяла на себя. По некоторым оценкам, это увеличивает смету расходов на 20–30%.

Тот факт, что проблемы с пониманием нового формата были серьезные, признают и в самой корейской компании. «Наша розница привыкла жить как при феодализме: магазин арендует метры и делает там что угодно. А в нашем концепте нет стен и дверей — на арендаторов это накладывает серьезные ограничения», — рассказывает Сергей Перескоков.

Спасло положение позиционирование Lotte Plaza как люксового торгового центра. Дабы завлечь премиальных игроков, Lotte Group пришлось придумать целый набор «фишек», выделяющих этот торговый центр среди других. К примеру, в Lotte Plaza будет работать MVG Lounge — программа специального сервиса для VIP-покупателей. Чтобы не «светиться» в основных залах универмага, самые важные персоны (их список определяют арендаторы) смогут по телефону или через интернет заказывать товары и забирать их

в специальных комнатах. Плюс бесплатный бар, отдельные примерочные и такси с англоговорящими водителями.

В результате корейцы сдали 100% площадей за несколько месяцев до открытия Lotte Plaza (нормальным считается, когда торговый центр открывается с 70–80% арендованных площадей). Lotte Group удалось невозможное: заманить в торговый центр таких арендаторов, как «Крокус интернешнл» и «Меркури», — раньше ведущие игроки на российском рынке роскоши еще не вставали на соседние площади. «Для меня это был шок, — признается Перескоков. — После прихода этих игроков стало понятно, что у формата есть перспективы».

Как рассказывает Наталия Орешина, операторы люксовых брендов рассчитывают не только на MVG Lounge, но и на эффект синергии — Lotte Plaza призвана стать новым центром притяжения обеспеченных потребителей. «Чем больше брендов собирается под одной крышей, тем лучше», — объясняет интерес к Lotte Plaza коммерческий директор «Крокус интернешнл» **Эмин Агаларов**.

По словам директора «Выставки миллионеров» в Москве (Millionaire Fair) **Елены Кудозовой**, подходящих для люксовых марок помещений в столице не хватает, а спрос на роскошь опережает предложение. Ритейлеры готовы на самые смелые эксперименты, лишь бы расширить число своих розничных точек. «Для таких

операторов важно „быть в центре“. В подобных условиях мутная концепция торгового центра и сложности с подъездом к нему отходят на второй план», — рассуждает Алексей Могила.

## Корейская хитрость

ПОСЛЕ ЗАПУСКА Lotte Plaza корейцы рассчитывают покорять российский рынок уже куда более быстрыми темпами. «До 2013 года мы хотим открыть четыре торговых центра в Москве и Санкт-Петербурге, дисконт-центр и развлекательный комплекс», — делится планами директор по маркетингу Lotte Plaza **Чун Чжи Сон**. Причем менеджеры Lotte Group не исключают, что на других площадках будут развивать классические универмаги, а не сдавать площади ритейлерам. Со временем Сергей Перескоков рассчитывает договориться с владельцами люксовых марок о прямых продажах, минуя российских посредников.

Правда, с конкретными площадками и точной суммой необходимых инвестиций в компании до сих пор не определились. Пока не удалось договориться и о дистрибуции с известными в России брендами. Не исключено, что для этого корейцам понадобится еще как минимум десяток лет. Пока же им остается лишь развивать свой экспериментальный формат и надеяться на то, что он придется по душе российским ритейлерам и покупателям. **СФ**

# конкуренция

частная практика

Россия могла бы стать идеальной страной для дистанционной торговли, если бы не причудливое законодательство и традиционно неспешная почтовая служба.

## Сохраняя дистанцию

текст: **Ина Селиванова**



В начале августа финская группа компаний Stockmann распространила информацию о том, что потратит 1,4 млн евро на то, чтобы привести в Россию свою «дочку» Hobby Hall, торгующую по каталогам предметами для дома и отдыха. Впрочем, известием о появлении Hobby Hall, чья годовая выручка составляет всего 200 млн евро, отечественный рынок не удивить. Он и без того переживает нашествие западных игроков, многие из которых могут похвастаться миллиардными оборотами. Около трех лет назад фирма Quelle первой из дистанционных торговцев зарегистрировала в России свою 100-процентную «дочку» Mail Order Service. В 2006-м открылось российское представительство французской La Redoute. В том же году о создании СП с уже работавшей в России группой PPE Group заявила OTTO. Скоро, возможно, откроются филиалы немецкой Neckermann и французской 3Suisse. Прямой конкуренции между компаниями нет, так как они зачастую предлагают товары разных категорий — от книг и дисков до одежды и парфюмерии. Но единые технологии продаж и ставка на жителей небольших городов позволяют рассматривать их как представителей одной отрасли.

Понятно, почему западные гиганты дистанционной торговли проявляют интерес к России: местный рынок растет как на дрожжах — в денежном выражении максимум 35% ежегодно, тогда как в Европе — не больше чем на 10–12%. Эксперты шутят: если

бы кто-то хотел создать идеальную страну для такого бизнеса, он создал бы Россию. Еще бы: расстояния огромные, а обеспечить одинаково глубокое проникновение розницы во все регионы невозможно. Закономерно, что, по данным Национальной ассоциации дистанционной торговли (НАДТ), из заказывающих товары почтой 62% проживают в населенных пунктах с числом жителей менее 50 тыс. человек, в том числе 40% покупателей — в сельской местности. Открывать там магазины ритейлеры считают нерентабельным. «Российский рынок дистанционной торговли незанятый и ненасыщенный», — утверждает глава представительства Quelle в России **Сергей Косов**.

Впрочем, ободряющая динамика роста отечественного рынка объясняется тем, что объемы его еще очень скромны. Если в США на дистанционную торговлю приходится 5% от ВВП, в странах Западной Европы — 3–4%, то в России — менее 1% (около \$1,2 млрд). Причем из-за трудных отношений с государством жизнь у дистанционных торговцев несладкая.

### Мало да дорого

В 2004 ГОДУ ГОСДУМА РФ отменила принцип почтовой консигнации, который позволял компаниям со штаб-квартирами за рубежом отправлять в Россию без уплаты таможенной пошлины pošылки стоимостью не более определенной суммы.

«Консигнация делала тестовые рассылки значительно дешевле, а значит, упрощала иностранным дистанционным компаниям выход на рынок, — объясняет президент НАДТ **Александр Иванов**. — Если бы ее не отменили, сегодня компаний на рынке могло быть в два, в три раза больше». Эта мера сильно ударила и по фирмам, уже работавшим в России, но не имевшим местных филиалов. В частности, 3Suisse, торгующая одеждой, и Biltema, продающая автозапчасти, решили свернуть здесь бизнес. Правда, других игроков такая ситуация, напротив,



«Вот приходим мы в магазин купить булочку, и никто нас ни о чем не спрашивает. А если компания хочет продать человеку книгу по каталогу, она обязана выяснить у него паспортные данные. Нормально?»

побудила открыть свои представительства: сегодня через дистрибуторов работают единицы.

В 2005 году отрасль постигло еще одно несчастье: вступили в силу новые Правила оказания услуг почтовой связи, изменившие принципы категоризации бандеролей. Если во всем мире посылка классифицируется по весу и размеру, то отечественные чиновники стали оценивать также ее содержимое: любое отправление, содержащее что-либо, кроме печатной продукции, в России считается бандеролью не может. Так, отправка любого пакета, в котором помимо каталога лежит подарок постоянно-му клиенту, например ручка, обходится по новым правилам примерно в три раза дороже, чем по старым.

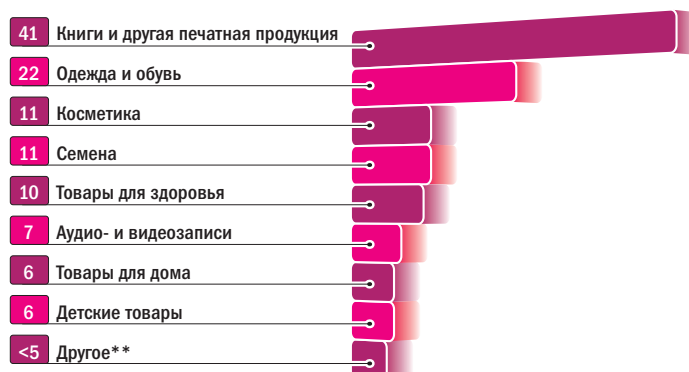
В российском филиале компании Provea, торгующей недорогим нижним бельем, вспоминают переход на новые тарифы с содроганием. «Средняя цена покупки у нас — 250–290 руб., и необходимость заплатить даже на 40 руб. больше воспринималась клиентами очень болезненно», — отмечает директор филиала **Виктор Максимов**. — Оперативно перепечатать каталоги с учетом новых тарифов на доставку мы не могли (в каталожную цену включена стоимость доставки), и прибыльность компании сильно упала». Provea понадобились месяцы, чтобы приучить клиентов к новым ценам, новым тарифам «Почты России» (главного партнера операторов дистанционной торговли в небольших городах и селах). В целом по рынку, отмечают эксперты, изменилась структура покупок: за рубежом по почте заказывают много дешевых вещей, у нас — меньше, но по более высоким ценам, ведь если учесть стоимость доставки, то дешевый товар уже и не назовешь таковым.

«Почте России» вменяют в вину и невысокое качество услуг. По неофициальной статистике, пропадает до 30% писем, сроки доставки корреспонденции не соблюдаются. Отвечая на эти претензии, «Почта России» ссылается на результаты проверки, проведенной Федеральной службой по надзору в сфере связи. Согласно данным проверки, во втором квартале текущего года по стране в контрольные сроки было доставлено 89% страховой и посылочной почты, то есть на 12% больше, чем в первом квартале. Почтовики указывают на то, что 1 июля ввели контрольные сроки прохождения посылок между 81 административным центром субъектов РФ, и по итогам того же второго квартала нынешнего года 90% писем и бандеролей дошли в положенные сроки.

## Персональная проблема

ЕСТЬ И ДРУГИЕ ТРУДНОСТИ. В январе 2008 года вступают в силу положения закона о персональных данных, обязывающие дистанционных торговцев требовать от своих клиентов паспортные данные. За оставшееся время операторам надлежит привести свои базы в соответствие с новым законом. «Вот приходим мы в магазин купить булочку, и никто нас ни о чем не спрашивает.

## Главное – книги самые популярные покупки в магазинах дистанционной торговли\*



\* опрос проводился в 2006 г. в форме интернет-рассылки; получены ответы примерно от 5 тыс. респондентов; при ответе можно было выбирать несколько товарных категорий  
\*\* спортивные товары, автозапчасти, радиодетали, компьютеры и комплектующие к ним, витамины и т. д.

Источник: Национальная ассоциация дистанционной торговли

ет. А если компания хочет продать человеку книгу по каталогу, она обязана выяснить у него паспортные данные. Нормально?» — смеется Александр Иванов. В компании «Мир книги», клиентская база которой насчитывает более 4 млн человек, сообщили о том, что в единичных случаях люди действительно отказывались сообщать свои данные. Однако, по сведениям НАДТ, из-за новых требований отклик клиентов упал в два раза. А значит, компании, занимающиеся дистанционной торговлей, зарабатывают меньше, чем могли бы. Ситуация абсурдна еще и потому, что сегодня, когда до вступления нового закона в силу осталось менее полугода, регулирующей организации, отвечающей за его исполнение, нет.

Словом, если географически Россия действительно идеально подходит для удаленной торговли, то условия, в которых действуют игроки этого рынка, едва ли можно назвать благоприятными. «Все просто смирились с правилами игры», — говорит исполнительный директор НАДТ **Михаил Яценко**. — Рынок-то вкусный».



# 20% посылок возвращается продавцам: товар доставляется так долго, что люди успевают купить его в другом месте

«Мир книги» рассчитывает продавать книги на русском не только в России



ППЕ одной из первых стала развивать собственные логистические мощности



## «Мир книги»

Бизнес группы компаний «Мир книги» начался в 1989 году с кооператива по оказанию почтовых услуг. Сегодня она помимо торговли по каталогам занимается издательским бизнесом, а также сотрудничает с компаниями из каталожной отрасли.

**Оборот компании в 2005 году\***: \$ 167 млн

**Оборот компании в 2006 году\***: \$ 250 млн

**Стратегия:** удерживать лидирующие позиции (по выручке) на российском рынке дистанционной торговли за счет самого массового товара — книг.

**Тактика:** начав бизнес с торговли печатной продукцией по каталогу, сегодня компания использует все возможные каналы продаж. Так, в 2005 году был открыт первый розничный магазин «Мир книги», а в 2006-м запущен интернет-магазин. У компании давние партнерские отношения со многими издательствами, что позволяет ей получать выгодные закупочные цены.

**Проблемы:** низкая цена книжной продукции в России — в четыре-пять раз меньше, чем в Европе.

**Результат:** как считают эксперты, оборот у «Мира книги» вдвое больше, чем у ее ближайшего конкурента.

**Новые цели:** выход на русскоязычных потребителей за пределами России. В 2001 году компания реализовала специальный проект для русскоязычной диаспоры Германии; недавно активизировала деятельность за рубежом. Так, в 2006 году каталог «Мир книги» начал выходить на Украине.

\* экспертные оценки (учитываются только доходы от дистанционной торговли)

\*\* данные компании

## «ППЕ группа»

Один из старейших участников российского рынка дистанционной торговли (основана в 1996 году), а благодаря наличию стратегического инвестора, пожалуй, и самый многопрофильный: по данным ИК «Финам», до 2006 года около 40% акций ППЕ принадлежало фонду прямых инвестиций Baring Vostok.

**Оборот компании в 2005 году\*\***: \$ 102 млн

**Оборот компании в 2006 году\*\***: \$ 132 млн

**Стратегия:** развитие за счет привлечения портфельных инвесторов и альянсов с другими игроками рынка.

**Тактика:** сегодня компания выпускает около 30 каталогов, в которых представлена одежда, косметика, товары для дома и дачи, спортивные принадлежности, книги и т. п. ППЕ одной из первых начала создание собственных логистических центров. В 2003 году ППЕ совместно с Societe Generale основала компанию Rusfinance, специализирующуюся на предоставлении потребительских займов физическим лицам, и купила 50% плюс одну акцию интернет-магазина Ozon.

**Проблемы:** в конце 2006 года ППЕ продала Ozon фонду прямых инвестиций Baring Vostok, решив сосредоточиться на основном бизнесе.

**Результат:** в 2006 году ППЕ создала СП с группой ОТГО, в котором российской стороне принадлежит 30% акций. Весной 2007 года в Твери был открыт крупный логистический комплекс «Горизонт-3», в который было вложено \$35 млн.

**Новые цели:** выводить на рынок новые проекты в сфере дистанционной торговли. Один из них — каталог «Мегги молл» — будет представлен в сентябре.

# \$40–200 — как правило, столько россияне тратят на каждую посылку

За год оборот Quelle вырос почти в девять раз

Yves Rocher долго приглядывалась к рынку дистанционной торговли в России



LAIF/VOSTOCK-PHOTO



ALAMY/PHOTAS

## Mail Order Service («Quelle-Россия»)

В родной Германии выручка концерна Quelle падает, возможности для роста в Европе почти исчерпаны. Учитывая динамику развития российского рынка, компания считает свой здешний филиал флагманским: он будет играть решающую роль в ее дальнейшей деятельности.

**Оборот в 2005 году**\*: \$11 млн

**Оборот в 2006 году**\*: \$94 млн

**Стратегия**: стать лидером в дистанционных продажах модной одежды. Своими главными клиентами компания видит наиболее состоятельную часть среднего класса.

**Тактика**: одежда из каталогов Quelle продается в России с середины 1990-х. Но до 2004 года от имени Quelle ею торговали местные дистрибуторы. Открыв представительство, компания оптимизировала логистику (ускорила сроки доставки товара со склада в Лейпциге, заменила перевозчиков и таможенных брокеров), а также обеспечила своим каталогам масштабную маркетинговую поддержку.

**Проблемы**: нехватка квалифицированного персонала в РФ.

**Результат**: за год оборот увеличился почти в девять раз. Предполагается, что в 2007 году он достигнет 115 млн евро (\$155 млн).

**Новые цели**: развивать такие каналы сбыта, как электронная коммерция и телемагазины. Согласно планам, до 2010 года обороты российской «дочки» Quelle должны расти на 70% ежегодно и в среднесрочной перспективе достичь 1 млрд евро, то есть превзойти объем всего российского рынка дистанционной торговли на сегодняшний день.

## Yves Rocher

Французская компания начинала в 1958 году как торговец по каталогам, а уже потом стала открывать магазины. В России она налаживала бизнес с точностью до наоборот: здесь первый магазин Yves Rocher появился в 1991 году, а дистанционные продажи начались только спустя 14 лет.

**Оборот в 2005 году**\*: \$45 млн

**Оборот в 2006 году**\*: \$60 млн

**Стратегия**: увеличить долю дистанционных продаж в общей структуре доходов компании.

**Тактика**: дистанционная торговля Yves Rocher опирается на разветвленную сеть магазинов (более 150 по России). Покупатель, хотя бы раз посетивший один из них, попадает в клиентский список Yves Rocher и оказывается надолго окруженным вниманием марки; маркетинговая стратегия компании предполагает почтовую рассылку подарков и сувениров клиентам, сделавшим покупки на определенную сумму.

**Проблемы**: помимо проблем, типичных для всех игроков отрасли, Yves Rocher, которая ввозит в Россию произведенную во Франции косметику и парфюмерию, в 2006 году испытала на себе трудности с ЕГАИС. До тех пор пока торговцы косметикой не получили «амнистию», от них требовали две дополнительные лицензии. А сбои в ЕГАИС, к слову, обошлись парфюмерам в \$500 млн.

**Результат**: компания является безоговорочным лидером в сегменте косметической и парфюмерной дистанционной торговли.

**Новые цели**: стратегическая задача остается прежней. **сф**



# идеи

## заявка на будущее

wow → с42  
деньги под ногами → с44  
мысли → с45  
методы → с46  
своя игра → с47

Строительство социальных сетей становится одним из самых горячих секторов рынка информационных технологий. «Секрет фирмы» подготовил памятку для создателей виртуальных коммун.

# Социальные работники

текст:  
константин бочарский  
иллюстрации:  
александр житомирский

# «М

ы все — члены какой-нибудь социальной сети. Или пяти, или десяти», — пишет в своем блоге создатель LiveJournal Брэд Фитцпатрик (см. материал на стр. 45).

Причем не обязательно виртуальных. Коллеги по работе, друзья, соседи, члены политической партии, фанаты футбольного клуба, родители детей, отданных в один детский сад, — все это участники огромных социальных сетей.

Технологии интернета дали возможность легко связывать людей, желающих оказаться связанными. В центре таких распределенных организаций общие цели, интересы, стремление создать ценность, облегчить жизнь или приятно провести время. Интернет дал уникальные инструменты упорядочивания этих отношений, превратил потенциальные возможности в алгоритмы. Оцифровываясь и группируясь вокруг идеи сообщества — объединяющего и дифференцирующего признака, в сети уже функционирует столько сообществ, сколько этих признаков мы можем придумать. С помощью социальных сетей уже можно искать работу, продать и купить квартиру, занять денег, получить совет, снять фильм, прославиться и заработать, отправиться в путешествие, любить и ненавидеть и даже создать коммуну на острове в Тихом океане.

Аккумулируя аудиторию, социальные сети становятся одними из самых дорогих медиапредприятий планеты. При десятках миллионов членов капитализация таких проектов, как Flickr, MySpace, Facebook перевалила за миллиард долларов. Всего через несколько лет появления на свет (первый подобный проект — Friendster — возник в 2003 году) социальные сети становятся питательной средой для новых компаний и формируют новые рынки. И бизнес по строительству социальных сетей уже скоро может стать самой горячей точкой на отраслевой карте информационных технологий. «На эту тему не написано книг», — говорит гуру маркетинга Сет Годин в статье, где называет строителя социальных сетей «профессией будущего номер один». Журнал «Секрет фирмы» собрал 10 главных правил для того, кто решит таким строительством заняться.









## 1 Главный по общению

Должность Виктора Захарченко в проекте Tooodoo называется «главный по общению».

Ежедневно Виктор отправляет десятки сообщений пользователям своей сети. Он поддерживает их начинания, интересуется делами и планами собеседников,

знакомит сообщество с новыми и, на его взгляд, интересными веб-проектами. Сегодня в Tooodoo 14 тыс. членов. На одном из блогов сайт метко назвали «социальной сетью фанатов сайтостроения». Все они заинтересованы в идеях, поддержке и, конечно же, аудитории. В меру своих сил Виктор им помогает.

Одна из функций, реализованных в Tooodoo, — удобная отправка рекомендаций посмотреть чей-либо сайт. Выслать ее пользователю вправе лишь тот, кто отмечен как его друг. Раз друг, значит, его мнению можно доверять. Виктор регулярно кидает своим сетевым друзьям ссылки на только-только запущенные проекты. Так новички быстро обрастают аудиторией, а сеть оказывается пронизана горизонтальными связями. Чем-то работа Виктора похожа на работу PR-менеджера: он организует интервью с участниками сообщества, отслеживает эффективность существующих схем. Казалось бы, что можно сделать в одиночку для 14 тыс. человек? Как показывает практика, немало.

**метод** коммуникационный пастырь

**суть** наличие специалиста, отвечающего за стимулирование общения между членами сети, развитие связей между ними, а также проявление участия и заботы в их деятельности

**пример** Виктор Захарченко, «главный по общению» проекта Tooodoo.ru



## 3 Строители отношений

«Работа будущего номер один: Online Community Organizer» — такой заголовок был у одного из постов в блоге Сета Година.

Месяц назад гуру маркетинга заявил, что главная профессия будущего — создатель сообществ.

«Комьюнити-менеджер — это человек, который придумывает сообщество и наполняет его смыслом, а затем отвечает за то, чтобы наполнить его людьми, — говорит Алишер Хасанов, создатель сообщества ru\_moleskine на Livejournal.com. — Его задача в том, чтобы сообщество не просто существовало, а дышало и цвело». Сейчас в ru\_moleskine около 1000 человек, и Алишер постоянно побуждает их к активности. «Пользователь не будет ничего делать просто так, — говорит он. — Нельзя все сделать правильно, а потом отойти в сторону. Управлять сообществом — значит знать свою целевую аудиторию, быть в курсе ее дел, общаться с ней».

Зачастую управляющий сообществом сегодня воспринимается как полуразработчик, полумодератор. Но если прогноз Сета Година верен, ждать смены представлений осталось недолго. Ведь если самый эффективный создатель контента — пользователь, то управлять нужно не контентом, а людьми.

**метод** главный по сообществу

**суть** комьюнити-менеджер отвечает за идеологическую платформу сообщества, поддерживает его развитие активными действиями

**пример** сообщество ru\_moleskine в LiveJournal.com



## 2 Бизнес снаружи, вечеринка внутри

«Обезьянья занавеска», «весло бобра», «канадский паспорт», «бизнес спереди, вечеринка сзади» — это лишь несколько из многочисленных обозначений стрижки, словарное название которой (mullet) в переводе означает «кефаль».

Короткие волосы спереди, длинные на затылке. Считается, что так любит ходить деревенщина. Однако именно «правилом кефали» (the mullet strategy) назвал сайт BuzzFeed стратегию, которой успешно пользуются сегодня гранды индустрии: «Ловкие веб-компании дают аудитории контроль над сайтами, чтобы та создавала трафик, но оставляют первые страницы вылизанными и правильными, чтобы рекламодатели были счастливы», — пишет пользователь Solmaaz на Collegecandy.com.

Могущественные редакторы YouTube решают, чему быть на первой странице, и только редактор в Wikipedia может редактировать первую страницу, в то время как сообщения в комьюнити волен править кто угодно. Сколько кликов требуется, чтобы добраться на сайте CNN.com до «народной журналистики» (новостей, которые пишут сами читатели CNN)? Такими репликами иллюстрирует BuzzFeed суть идеи: «Хаос всего в двух кликах от вылизанных в угоду рекламодателю первых страниц».

**метод** правило кефали

**суть** пользовательский контент в моде, но по большей части это — хлам. Сайты позволяют пользователям веселиться в глубине, сохраняя «витрины» чистыми и аккуратными

**пример** YouTube, MySpace и пр.



## 4 Жизнь после сайта

Летом этого года создатель первой в мире социальной сети Friendster Джонатан Абрамс объявил о запуске нового проекта.

Его первое детище хоть и переживает трудные времена, но в свое время совершило революцию. На вторую

революцию Абрамс надеется, анонсируя проект Socializr.

Идея Socializr — «социализация виртуальной активности». Невысказанная и пока еще не столь очевидная потребность, которая активно реализуется лишь в сервисах знакомств и стихийных флеш-мобах интернет-пользователей. Однако она из числа тех, что цементируют, скрепляют аудиторию виртуальных сообществ.

Сервису «Встречи» при проекте Dirty.ru больше трех лет. Здесь каждый может назначить встречу в определенном месте и в определенное время. «География встреч — от Таллина до Сан-Франциско, — говорит создатель Dirty.ru Йован Савович. — Эти люди дружат, пишут вместе музыку, устраивают опен-эйры. Да мало ли что еще?» За время существования «Встреч» в его ленте были оставлены тысячи записей-предложений. Правда, сколько связей с их помощью установлено и какова их сила, не определить даже самому создателю Dirty.ru.

**метод** социализация виртуальной активности

**суть** перевод отношений на новый уровень — из виртуальных в реальные, это скрепляет связи, а значит, привязывает к сети

**пример** Socializr, проект «Встречи» сайта Dirty.ru

5



## Безделье — смерть

«Подумайте о том, какими будут первые шаги пользователя после регистрации в вашей сети.» — говорит **Владимир Долгий-Рапопорт**, контент-директор социальной сети AroundMe, запуск которой запланирован на сентябрь этого года.

Если ему будет чем заняться, он ваш. Если же нет, он уйдет — и не факт, что вернется.

Пользователи сети «Мой круг» помнят, как после старта проекта они заполняли анкеты, искали знакомых, а затем недоумевали: что дальше? С такой же ситуацией столкнулись и участники «Одноклассников», быстро достигших магической отметки 1 млн человек. Что делать после того, как школа и институт, в которых ты учился, найдены? Сегодня «Мой круг» располагает богатым коммуникационным инструментарием. Пользователь может вести блог, публиковать записи в разных «кругах», а также рейтинговать чужие записи. Проект AroundMe.ru, особенностью которого станет проецирование активности членов социальной сети на карту, также готовит стартовые сервисы. «У нас достаточно идей, чтобы занять пользователей на пару лет», — говорит Долгий-Рапопорт. — Но сервисы стартового периода мы прорабатываем особо тщательно».

**метод** планирование активности

**суть** поставьте себя на место пользователя и представьте, чем бы вы занялись на его месте. Если перешли бы на другой сайт — у вас проблемы

**пример** коммуникационные сервисы MoiKrug.ru

6



## Заразительный пример

«Эти люди несут флаг», — говорит **Денис Крючков**, создатель проекта Habrahabr.

«Хабр» — саморегулирующееся сообщество «гиков», то есть энтузиастов информационных технологий, публикующих и обсуждающих здесь заметки на профильные темы.

Редакция у проекта есть, но сами записи и итоговую информационную ленту она не правит. Пользователи делают это сами. Сотрудники редакции (их шесть человек) лишь пишут для сайта заметки, которые демонстрируют аудитории подход, стиль и общее направление творчества.

Проект Habrahabr, как и Dirty.ru, также принадлежащий компании Futurico, известен своей особой атмосферой и стилем. Формирование подобной уникальной среды — дело непростое. Кроме «полицейских» функций (модерирования), проекту, делающему ставку на медийный контент, необходимо и то, что в офлайновом мире называют «соответствием редакционной концепции». Добиться этого соответствия и помогает эффект «давления формата»: человек ведет себя и создает контент по тем законам, которые пусть и неявно, но уже действуют в сообществе. Пока на Habrahabr редакционных и пользовательских заметок поровну.

**метод** давление формата

**суть** придя в сообщество, большинство пользователей перенимают существующую там культуру. Вопрос лишь в том, чтобы ее создать

**пример** редакция Habrahabr.ru

## БЛАГОТВОРИТЕЛЬНАЯ АКЦИЯ (КОМПАНИЯ-СПОНСОР АКЦИИ ПРЕДОСТАВЛЯЕТ КАНЦЕЛЯРСКИЕ ПРИНАДЛЕЖНОСТИ В ДЕТСКИЕ ДОМА МОСКВЫ И МОСКОВСКОЙ ОБЛАСТИ)



# Великое начинается с малого

Каждый ребенок по-своему уникален и талантлив, в каждом живет будущий гений. Чтобы талант проявился и вырос, необходимо развивать его с раннего детства. Иногда для развития малышу не хватает простейших вещей — карандашей, альбомов, красок, кистей.

Несколько компаний объединили свои усилия и предоставляют необходимые канцелярские принадлежности для детей детских домов.

Благотворительная акция «Простые вещи для детей» проводится с целью помочь ребятам в детских домах полноценно развиваться и раскрывать свой потенциал.

ПАРТНЕРЫ БЛАГОТВОРИТЕЛЬНОЙ АКЦИИ\*

**ErichKrause**

**PROFF**

СТРАХОВАЯ КОМПАНИЯ  
**ОТЕЧЕСТВО**  
www.otechestvo.ru



7



## Информационная провокация

«Когда готовили к запуску E-хесutive, мы думали о том, что могло бы быть его стержнем.

Что позволило бы поддерживать активность аудитории, вызывать интерес, а главное — привлекать нужных нам людей», —

рассказывает экс-заместитель директора проекта E-хесutive, курировавшая редакционную деятельность портала **Наталья Моисеевкова**. Этим стержнем стала редакция. Кроме того, в ее задачи вошло не только формирование тем для обсуждения, но и создание с помощью этих тем «правильного» ядра аудитории.

«Мы пришли к тому, что наши редакторы не журналисты, а скорее коммуникаторы, вещатели, — говорит Наталья. — Они прислушиваются к тому, что происходит в сообществе, и транслируют то, что востребовано». По сути, редакция преобразовалась в «усилитель» в цепочке производства контента. Ведь дело не в том, сколько заметок подготовят пять редакторов, а в том, сколько контента произведут пользователи в качестве реакции на эти заметки. И, как следствие, какой трафик получит ресурс. Редакция оказалась неплохим мультипликатором активности. «При удачно подобранной теме дневная активность могла возрасти на 30%», — вспоминает Наталья Моисеевкова.

**метод** мультипликатор контента

**суть** пользователи всегда произведут больше контента, чем редакция.

Надо лишь спровоцировать их на это, дав отправную точку для старта

**пример** редакция сообщества менеджеров E-хесutive

9



## Бремя капитала

У **Влада Шевцова**, пиарщика из Новосибирска, 280 друзей в LiveJournal и 548 пользователей в первом круге проекта MoiKrug. Влад начал собирать эту коллекцию еще два года назад, когда учился в университете и планировал после его

окончания работать в сфере PR.

Сегодня эти планы сбылись, база данных в «Мой круг» не раз пригодилась Владу для выполнения проектов, а LiveJournal помог установить неформальные связи с теми, с кем судьба вряд ли свела бы его в «аналоговом мире». Став опытным пользователем, Влад регулярно подмечает недостатки сервисов, но не уверен, что даже при желании сможет «совершить апгрейд»: «Если я готов потратить время на регистрацию, не факт, что это сделают другие участники моих социальных сетей». А без них качество и функционал платформы не имеют значения. Другая проблема — перенос истории пользователя. Записи, комментарии, рейтинг и статус в сообществе — все эти характеристики виртуальной личности невозможно распространить на другую среду. Значит, их придется создавать заново. На это уйдут те же несколько лет. Повышайте стоимость переключения. Чем она выше, тем меньше шансов вы оставляете конкурентам.

**метод** повышать цену переключения

**суть** возможность ухода пользователя к конкурентам обратно пропорциональна его активам, созданным в вашем проекте

**пример** виртуальные личности пользователей LiveJournal

8



## Горизонтальные связи

Информация в традиционных медиа движется сверху вниз — от редакции к пользователям. В социальных медиа точное направление движения информации определить сложнее. Но очевидно, что это движение происходит в горизонтальной плоскости.

Социальные сети имеют огромный потенциал к подобной коммуникации. Пользователи хотят налаживать связи, устанавливать контакты, общаться. Удобство такого общения и, следовательно, развитая коммуникационная активность цементируют сообщество как ничто другое.

Стандартные инструменты для удовлетворения этих потребностей уже стали джентльменским набором социальных сетей. Комментарии, внутренние мгновенные сообщения, внутренняя электронная почта, доски объявлений на личных профайлах, индикаторы присутствия пользователя в сети, возможность обмениваться картами и географическими тегами, зоны для обсуждения тем в «узком кругу» и работа в сообществах. Включение «полного пакета» услуг повысит ценность проекта в глазах пользователя. Хотя идеальным этот сервис станет тогда, когда пользователь перестанет задумываться о том, каким же инструментом он пользуется.

**метод** сносим стены

**суть** удобство коммуникации внутри сети определит, насколько тесно будут связаны пользователи сообщества

**пример** сервис мгновенных сообщений Jabber в LiveJournal.com

10



## Убейте в себе рационала

«Сейчас мы думаем над тем, стоит ли нам строить свою социальную сеть или воспользоваться платформой уже раскрученных, высокоаудиторных проектов, — размышляет партнер венчурного фонда,

развивающего сообщество стартапов — специалистов инфотехнологий, стремящихся превратить свои идеи в бизнес. — Проблема в том, что, хоть тот же

Facebook и выдвигает себя в качестве платформы для независимых бизнес-решений, а LiveJournal известен массой созданных в нем сообществ, коммуникации в этой среде слишком специфические и не факт, что нашему проекту будет там уютно».

Большинство социальных сетей, сформированных как площадки для общения людей с общими интересами, подчинены не рациональной, а скорее иррациональной идее. И большинство записей не являются содержательными в привычном для нас информационном поле. Для такого контента уже найдено название — «фатический». Иррациональны зачастую и мотивы пользователей. Порой их сложно объяснить. Какие же ограничения накладывает это на создателей сетей? Просто, создавая проект, не вредно умерить в своем представлении о нем долю рационального.

**метод** умерить долю рационального

**суть** в среде, где мотивы действия пользователей часто труднообъяснимы, не стоит полагаться исключительно на логику и анализ

**пример** стремление тратить значительную часть своей жизни, уставившись в монитор, иррационально по определению **се**

A close-up portrait of a man in a military uniform, wearing several medals and a high collar. The image is partially obscured by a red horizontal band and large white text.

# Власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть»

# может

[www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru)

# .. Всё



## Фильм «Трансформеры» наводит производителей на мысль о создании реальных предметов, готовых перевоплощаться.

текст: Анастасия Джмухадзе



**Ф**отоаппарат Spyshot6 от компании Hasbro, который выглядит совершенно как настоящий, но несколькими движениями трансформируется в робота, — это еще всего лишь игрушка, которая недавно появилась на прилавках по цене \$6,99. Настоящие снимки он делать не умеет.

Правда, корейские инженеры уже разработали концепт небольшого и функционирующего мобильного телефона, способного раскладываться в шагающего робота. И хотя выхода такого устройства на рынок еще придется подождать, первый экземпляр уже стал участником популярного в интернете видеоролика.

Производители все активнее используют идею «умных» приборов, совмещающих несколько устройств в одном. Самый известный трансформер появился в прошлом году. Телефон Nokia N93 с поворачивающимся объективом превращается в настоящую видеокамеру, прославившуюся благодаря снятому на нее короткометражному фильму «Пончик» с **Гэри Олдменом** в главной роли. Стоимость девайса с оптикой Carl Zeiss, трехкратным оптическим зумом и 3,2-мегапиксельной матрицей — около \$1000. Nokia N93 может быть подключена к телевизору, кроме того, в ней есть весь набор необходимых для смартфона функций.

Американский инженер **Робин Хайнес** готовит выпуск первого самолетомашины Skyblazer. То, что некоторые самолеты способны проехать по шоссе, а машины — взлететь, не новость, но у этого концепта есть принципиальные отличия. Суть в том, что обычная с виду четырехместная легковушка нажатием кнопки превращается в самолет, «расправляя» спрятанные под корпусом крылья. Ему не нужна специальная взлетная полоса, а для разгона понадобится всего 400 м обычной дороги. Самолетомашина длиной 5,5 м будет способна лететь со скоростью 400 км/ч на расстояние 1,6 тыс. км благодаря турбореактивному двигателю. По мнению изобретателя, когда модель будет испытана, а производство отработано, он сможет в год продавать шесть самолетомашины по \$1 млн. □

### Бег на месте

Необычная модель беговых дорожек создана недавно в американском Институте Кеннеди Кригера.

В отличие от обычных тренажерных лент она разделена на две части — отдельные дорожки для правой ноги и для левой. Как доказала создательница уникального прибора доктор Эми Бестиан, если человек расслабляется и не думает о процессе ходьбы, то каждая нога движется как бы сама по себе. В нервной системе две независимые ветви, отвечающих за движение ног, за счет этого человек может двигать правой и левой ногой не только в разном темпе, но и «идти» одновременно назад и вперед. Феномен, при котором одна нога шагает вперед, а другая назад, получил название гибридной ходьбы. Насколько быстро тренажер появится в фитнес-центрах, пока неизвестно, но уже сейчас планируется его использование в лечебных целях. □



### Спирт с бактериями

Ученые нашли, как в несколько раз удешевить производство растительного этанола.

Сотрудники Массачусетского университета нашли в почвах Новой Англии (северо-восток США) так называемые Q-бактерии, способные самостоятельно добывать спирт, используемый во многих странах как автомобильное топливо. «Микроорганизмы способны разлагать волокна зеленых растений и перерабатывать их в сахар, который в процессе брожения выделяет этанол», — рассказал Джеф Шарп, представитель компании SunEthanol, основного инвестора проекта. Промышленных установок для получения целлюлозного этанола до сих пор нет. С помощью Q-бактерий себестоимость био-спирта можно снизить в несколько раз. Планируется, что первый завод, где этанол будет получать с помощью бактерий, вступит в строй уже через два года. □





**Краудсорсинг проникает в самые разные сферы жизни. Кино в их числе. Теперь толпа не только принимает решения, но также финансирует и создает фильмы.**

текст: **Анастасия Джмухадзе**

## Кино — в массы



**Чтобы получить роль, надо прочесть и записать на видео одну из сцен и выложить ее на YouTube, где актеров выберут голосованием**

ванию своего фильма 50 тыс. «ангелов» — людей, готовых отдать по 25 фунтов, чтобы вместе собрать необходимый для съемок 1 млн фунтов.

Журнал Forbes назвал Мэтта футурологом кино и революционером: проект стартовал настолько успешно, что было решено сделать в его рамках больше задуманного изначально. Теперь в работе два сценария (один — Хенсона, другой пишут члены сообщества), и на съемки фильмов по ним понадобится 2,5 млн фунтов. За год в ряды «ангелов» вступила тысяча человек. Мэтт намерен сделать то, что понравится зрителям, а не продюсерам, и не сомневается в успехе своего детища. Главное, считает он, чтобы все участники проекта были по-настоящему заинтересованы в создании хорошего продукта. Поэтому даже тысяча соинвесторов, увлеченных общим делом, — это немало.

Отснятое не появится в широком прокате, зато будет размещено в свободном доступе, чтобы любой мог смотреть и даже монтировать картину по своему вкусу. «Взгляните на греческий эпос, — говорит Хенсон. — И вы увидите, что каждый рассказчик добавлял в историю что-то от себя». Партнер проекта — портал Creative Commons, который был основан в 2002 году и на котором бесплатно размещаются как сами ролики, так и программы для сценаристов, режиссеров и актеров, позволяющие работать над фильмами. Предназначение сайта — сделать доступными произведения под знаком «Некоторые права защищены», с тем чтобы пользователи могли не просто обсуждать, но и кастомизировать выложенные материалы. □

**«О**тличная идея сделать такой фильм, — пишет пользователь Ray88 на форуме проекта It's Your Movie. — Я слежу за развитием событий несколько недель. Голосование набирает обороты, и чем дальше, тем больше людей загорается желанием снимать собственное кино».

Первый фильм, который будет создан при участии любителей и на их деньги, собирается поставить **Алекс Джови** — известный британский режиссер, номинированный на «Оскар», лента будет называться The Flirting Club. За основу взят сценарий, получивший награду «За лучшую новую идею фильма» на Каннском фестивале в 2002 году. Зарегистрироваться на сайте It's Our Movie и стать соинвестором проекта может кто угодно. Желающему участвовать в принятии решений по съемкам и впоследствии разделить с создателями фильма прибыль достаточно внести минимальный платеж в размере 10 фунтов стерлингов (около \$20). За каждый вложенный в бюджет картины фунт полагается один голос, и чем больше потраченная человеком сумма, тем сильнее его влияние на кастинг. Актеров тоже набирают в режиме онлайн. Чтобы попытаться получить роль, надо прочесть и записать на видео одну из сцен и выложить ее на YouTube, Metacafe или Dailymotion, где лучших «всем миром» выбирают пользователи Сети. Те, кто может приехать в Лондон, участвуют в обсуждении и голосовании на собраниях.

Запланированный бюджет картины — 1,2 млн фунтов. К лету 2007 года проект собрал более 123 тыс. фунтов. Осенью начнутся съемки, и авторы проекта надеются изыскать к тому времени недостающие средства.

Чуть раньше сходную идею под красивым названием A Swarm of Angels предложил британец **Мэтт Хенсон**, который решил привлечь к финансиро-

# деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

**Главное, что меня обнадеживает: с чем нет никаких проблем, так это с предметом переупаковывания. Чего-чего, а этого добра всегда в избытке”**



## В ид сбоку

Мне очень нравится выражение «переупаковка контента». Есть в нем что-то загадочное и прекрасное. Другое такое загадочное слово — «медиа». Оно мне тоже очень нравится, и вместе они образуют потрясающей силы и красоты концепцию.

Переупаковка — великая концепция в принципе, и главное ее величие в том, что расширять ее можно до бесконечности. Например, решить, что преобразование ресурсов в продукт также является переупаковкой. И считать, что производство, скажем, бумаги — это переупаковка древесины, воды и электричества в канцелярский продукт.

Но если даже не лезть в дебри и считать переупаковку действиями не в вертикальной плоскости (глубокий передел), а в горизонтальной (трансформация существующего продукта), то все равно остается пространство для идей.

В любой сфере, отрасли, на любом рынке можно сочинить бизнес-модель, основанную на переупаковке. Вот Lego выпускает свои кубики, а затем сортирует их по разным наборам, или производители шампуней создадут моющее средство, а потом представляют нам его то как средство от перхоти, то от сечения кончиков волос.

Но в медиа технология переупаковки достигла наиболее яркой и наглядной реализации, на мой взгляд. И подчинена она мечте, что движение информации по производственной цепи должно на каждом этапе создавать новый продукт. Вот, допустим, как это может работать в идеальной медиаструктуре.

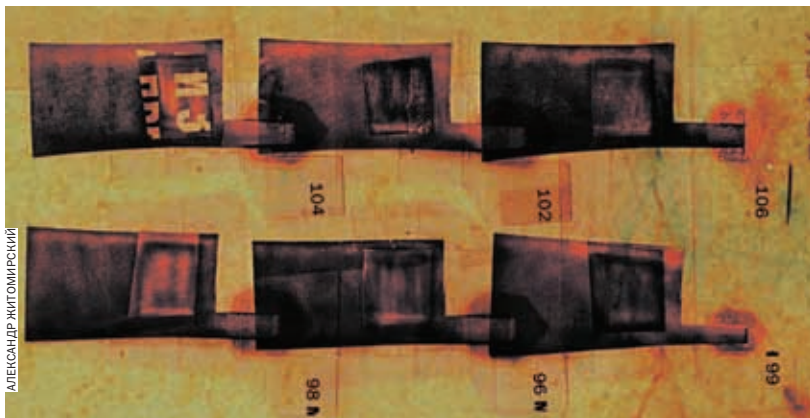
Взял интервью по телефону — готов комментарий для радиоэфира. Расшифровал — скинул на ленту интернет-ресурса. Добрал оперативных комментариев — получил заметку для газеты. Собрал аналитику — готова журнальная статья. Упаковал 40 таких статей в логичную подборку — вот тебе книга.

Можно и в обратном порядке: использовал выход книги как инфоповод, затем раздергал ее на цитаты и т. д. К сожалению, такой идеальный конвейер до сих пор не создан. Правда, это не отвергает двух истин: определенные звенья этой цепи уже существуют, и нет такого медиапредпринимателя, который как минимум не задумывался, а как максимум не пытался бы реализовать эту штуку. Да что там говорить — многие пытались.

Видимо, все дело в том, что на каждом этапе существуют некие специфические операции, которые, как ни странно, выгоднее локализовать (так за счет специализации повышается эффективность), а не встраивать в цепь. Несмотря на отсутствие положительной практики, идея переупаковки мне по-прежнему очень нравится. И если бы я сам стал владельцем производства, обязательно попробовал бы ее применить. В конце концов у компании ЗМ на 60 ключевых технологий приходится 50 тыс. продуктов, полученных как раз за счет тасовки технологий, продуктов и рынков. Главное, что меня обнадеживает: с чем нет никаких проблем, так это с предметом переупаковывания. Чего-чего, а этого добра всегда в избытке. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» [www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

# На подходе гаджеты, способные отключить пьяную компанию или вывести из строя мобильный болтливого соседа. текст: **Алексей Гостев**



«дети, уматывайте отсюда» (Kids Be Gone) — так называется американский дистрибутор британской компании Compound Security Systems. Основной продукт фирмы — прибор со странным названием Mosquito Kid Deterrent Device. В переводе получается зловещее «устройство защиты от детей „Комар“».

Оговоримся: «Комар» — несмертельное, но все-таки оружие, направленное против визжащих и орущих групп подростков, любящих собираться под чужими окнами. Принцип его действия основан на малоизвестной особенности человеческого слуха: способность воспринимать ультразвуковые волны резко снижается после 25 лет. Гаджет излучает очень высокий и сильный звук, который молодые люди воспринимают как усиленный в десятки раз комариный писк. И этот звуковой кошмар заставляет компанию немедленно убираться из зоны слышимости писка. Придумал «Комара» 40-летний английский инженер **Ховард Стэплтон**. Сегодня оборот его компании превысил \$1 млн.

Найдя управу на шумных подростков, индустрия «боевых устройств» подбирается к болтливым кинозрителям и любителям смотреть телевизор в общественных местах на полную катушку. Правда, приборы, прерывающие связь во всех мобильных телефонах в радиусе нескольких метров (cell phone jammers), во многих странах признаны незаконными. А вот дистанционный пульт управления, который умеет выключать ненавистный телевизор, — вполне легальная вещь. Не забыты и животные: ультразвук способен приструнить не только шумных подростков, но и собак. Американская компания Bark Control выпускает аппарат, излучающий ультразвуковые импульсы, которые заставят замолчать даже самого злобного пса.

«Боевые» гаджеты переводят проблему нейтрализации раздражающего поведения из сферы человеческих отношений в техническую плоскость. «Вместо того чтобы выяснять с кем-то отношения, вы теперь можете прекратить антисоциальное поведение простым нажатием кнопки», — говорит интернет-гуру **Тим О'Рейли**. У нового рынка наверняка большое будущее, особенно в эпоху, когда различные социопатии становятся едва ли не нормой жизни. Революция в электронике делает устройства чрезвычайно дешевыми. Так, возможно, уже не за горами время, когда «отключить» пьяную компанию за стеной можно будет при помощи пульта дистанционного управления стоимостью \$20. □

## лучшее из блогов

**Тим О'Рейли,**  
гуру интернета, автор термина Web 2.0

Многим кажется, что Web 2.0 — пользовательский контент типа LiveJournal или YouTube. Но, например, Google не имеет отношения к пользовательскому контенту. И все же находится в сердцевине мира Web 2.0. Пользовательский контент — верхушка айсберга. Web 2.0 — не LiveJournal, а любые алгоритмы сбора «коллективного разума», в том числе и тех «высказываний», которые пользователи не планировали публиковать: перекрестных ссылок, репутационных рейтингов или сетевых покупок.  
**blog:** O'Reilly Radar  
<http://radar.oreilly.com/>

**Брэд Фитцпатрик,**  
создатель LiveJournal

Мы все — члены какой-нибудь социальной сети. Или пяти, или десяти. Регистрируясь на каждом таком сайте, мы вынуждены кропотливо собирать заново список друзей. Это мерзко. «Социальная карта» должна быть единой и легко транслироваться с сайта на сайт. Для этого нами создан проект Social Graph. Наша задача — создать платформу open source для десятков новых социальных сайтов. При этом «социальная карта» у каждого из нас будет только одна.  
**blog:** Bradfitz.com  
<http://bradfitz.com/social-graph-problem>

**Сет Годин,**  
гуру маркетинга

Противоположность низа — верх. Противоположность «внутри» — «снаружи». Противоположность Starbucks — сеть фаст-кофеен Dunkin' Donuts. Но противоположность Dunkin' Donuts — не Starbucks, а «чашка кофе дома». Противоположность iPhone — не Blackberry, а простой телефон Motorola. Apple, кажется, понимает это, а Blackberry — нет. Создавая бренд без противоположности, мы сразу лишаемся точки опоры.  
**blog:** Seth Godin's Blog  
<http://sethgodin.typepad.com>





После всех сумасшедших проектов, ставших реальностью, следующей «великой идеей» для бизнеса могут стать разные носки „

## Проблема потерянного носка

текст: **Алексей Гостев**

**Л**юди часто теряют носки. Первым, кому пришло в голову превратить вопрос о потерянном носке в бизнес, стал предприниматель из Сан-Франциско **Джона Стоу**. Он наткнулся на идею продажи отдельных носков, из которых можно делать самые неожиданные комбинации, в 2003 году во время дружеской вечеринки. Кто-то из гостей пошутил: «После всех сумасшедших проектов, ставших реальностью, следующей „великой идеей“ бизнеса могут стать разные носки». Стоу оказался единственным, для кого шутка довольно быстро превратилась в бизнес-план. Тогда же возник и образ Little Miss Matched — девочки примерно 12 лет в разных носках. И имя рекламной героини, и название вскоре основанной компании — это игра слов: английский LittleMissMatched можно прочесть и как little Miss Matched — «маленькая мисс Матчед», и, убрав одну букву, как little mismatched — «немного разные». «Наша маленькая мисс символизирует образ жизни: креативность, непохожесть и желание свободно пробовать различные комбинации», — объясняет Джона Стоу идею компании.

Производство носков в США — индустрия объемом \$6 млрд в год. Понятно, что это не самая инновационная отрасль американской и мировой экономики. Придя в одну из наиболее консервативных сфер, компания LittleMissMatched обещает не только решить вековую проблему потерянного носка, но и избавить нас от необходимости изо дня в день носить одни и те же носочные комбинации. Компания создала 134 дизайна носков, так что, сочетая их, покупатель может пробовать различные варианты и ни разу не повторяться на протяжении нескольких десятилетий. Носки от LittleMissMatched продаются не парами, а по три штуки. Разноцветная продукция неформальных носочников выпускается в четырех цветовых комбинациях. Кроме того, ничто не мешает покупателю дать волю своей фантазии и формировать пары на собственный страх и риск.

**Джона Стоу** (Jonah Staw) — американский дизайнер и предприниматель. Родился в 1975 году в Сан-Франциско. В 18 лет создал бизнес по продаже открыток собственного авторства. Работал дизайнером и директором по корпоративному развитию во многих крупных компаниях, в том числе в дизайнерской фирме Frog Design. В 2003 году создал LittleMissMatched, чей оборот в 2006 году превысил \$10 млн.

С момента своего основания LittleMissMatched каждый год увеличивала объемы бизнеса в три раза. С \$1 млн в 2004 году ее оборот вырос до \$10 млн в 2006-м и должен составить \$20–30 млн в 2007-м. Одним из источников вдохновения для Джона Стоу стала книга маркетолога **Малкольма Гладвелла** The Tipping Point. Тем не менее, по признанию Стоу, пытавшегося делать все по Гладвеллу, увлечение разными носками не приобрело характер массовой социальной эпидемии, поэтому бизнес растет не слишком быстро. «Я знаю, Гладвелл сказал бы, что я что-то делаю неправильно, но любое действие требует много ресурсов: людей, денег и времени», — уверен Джона Стоу. Пока разные носки остаются увлечением маленьких девочек, фриков и продвинутых маркетологов вроде **Сета Година**, который ежедневно ходит во всевозможных комбинациях изделий от LittleMissMatched. Стремясь расширить свою целевую аудиторию, компания пытается продавать более привычные виды одежды: футболки, купальники, свитеры, рассчитанные на среднестатистическую взрослую аудиторию. «Надеюсь, они не станут слишком популярными в этой области. Вам, возможно, все равно, а мне очень дороги их носки, что я ношу вот уже три года», — говорит Сет Годин. □

# Собачьи звезды

текст: Анастасия Джмухадзе

«Домашний питомец, привыкший к семейной атмосфере, вдруг лишается хозяина и попадает в больнично-тюремную обстановку. Конечно, для животного это стресс, не каждый владелец уедет спокойно отдыхать, зная, что его любимец в такой ситуации», — рассказывает основательница первого пятизвездного отеля для собак и кошек «Дог хаус» Юлиана Лубовинина (на фото).

Юлиана никогда не имела отношения ни к зообизнесу, ни к сфере гостеприимства. Педагог-логопед и экономист по образованию, в начале 1990-х она несколько раз меняла вид деятельности, была риэлтером. «Идея появилась тогда, когда я пять лет назад построила собственный загородный дом и переехала туда жить», — объясняет она. — Ездить в Москву стало тяжело, да и просто хотелось тихого и спокойного семейного дела, которое было бы по душе». Вместе с Юлианой за МКАД переехали и ее пять собак. Именно то, как хорошо живет питомцам вне тесных рамок квартиры, навело Юлиану на мысль сделать собачью гостиницу, в которой люди могли бы оставлять на время отъезда своих любимцев. Для четвероногих построили каменный дом на территории большого участка и оборудовали номера — от 6 до 15 кв. м, каждый обязательно с окном, теплым полом, стеклянной дверью и системой климат-контроля. «У нас все, как в настоящем отеле: есть и „президентский“, и „свадебный“ номера», — смеется Лубовинина. — В основном мы специализируемся на передержке крупных собак, в том числе бойцовских пород, что большая редкость в Москве, так как им нужно много места».

Прежде чем создать «Дог хаус», Юлиана просмотрела множество помещений, в основном это были клетки для животных с небольшим пространством для выгула. Для создания по-настоящему домашней атмосферы она использовала опыт западных коллег, а ряд деталей позаимствовала у голливудских отелей, в которых питомцев оставляют знаменитости.

На строительство гостиницы из 14 номеров было потрачено \$150 тыс. Найти постояльцев и окупить расходы оказалось сложно. «До сих пор есть люди, которые не верят, что собака действительно будет жить в этой ком-

нате, а не угодит на следующий же день в какой-нибудь барак», — объясняет создательница «Дог хауса». Юлиана не только приглашает навещать питомца в любое время, но и оборудовала номера видеонаблюдением, а в ближайшее время планирует подключить камеры к интернету, чтобы посмотреть на него можно было в реальном времени.

На то чтобы «Дог хаус» заработал в полную силу, ушло около двух лет, до этого были заняты лишь один-два номера. Самой эффективной оказалась реклама в Сети и «из уст в уста», Лубовинина даже ввела специальную бонусную программу для рекомендатель. Сейчас номера заняты все, а в сезон, летом и на Новый год, желающим даже приходится отказывать. Стоимость содержания одного животного — от 600 до 1500 руб. в сутки в зависимости от номера, доставка из дома входит в цену, но как минимум первый раз хозяева предпочитают приехать сами. Ежемесячная прибыль в среднем составляет от \$5 тыс. до \$10 тыс. «Это небольшой бизнес, мы работаем с дочкой и мамой, кроме того, по необходимости привлекаем консультантов-кинологов, ветеринаров и парикмахеров», — рассказывает Юлиана. — Расширять штат и количество номеров я пока не планирую: сложно найти людей, которые обеспечат действительно индивидуальный подход к каждому животному и будут такими же увлеченными собаководами, как мы сами». □

## план действий

- создание в Подмоскowie пятизвездного отеля для собак
- расширение предлагаемых в отеле услуг, в том числе развитие питомника
- в перспективе возможны организация передержки других видов животных и создание для них специальных условий



ЕВГЕНИЙ ДУДИН







# лаборатория

УПРАВЛЕНИЕ ИЗДЕРЖКАМИ

ипотечное кредитование → с56

SHARED SERVICE CENTERS, ИЛИ ЕДИНЫЕ ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ, ДАВНО СТАЛИ ДЕЙСТВЕННЫМ ИНСТРУМЕНТОМ СНИЖЕНИЯ ИЗДЕРЖЕК ДЛЯ МНОГИХ КОМПАНИЙ. ЧТОБЫ УЗНАТЬ, КАК ЭТО РАБОТАЕТ НА ПРАКТИКЕ, «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОТПРАВИЛ СВОЕГО КОРРЕСПОНДЕНТА В ПРАЖСКИЙ ОФИС НЕМЕЦКОЙ СОФТВЕРНОЙ КОМПАНИИ SAP AG.

## Алло! Центральная?

текст:

юлиана петрова

### Гениальное просто

«ОКОЛО ЭКРАНА стоял консультант и что-то журчал с мягким иностранным акцентом. Владелец „Объединенных кактусов“ его почти не слушал. По правую руку от него сидел директор „Кактустранса“ Евгений Мегасов и рисовал на бумажке закорючки. Владелец бизнеса смотрел на Мегасова и всеми фибрами души ненавидел и его самого, и его закорючки. „Кактустранс“ был убыточным подразделением уже 17 месяцев. Причина была банально проста — Мегасов воровал. По всему городу, как прыщи, возникали и исчезали транспортные компании, у которых „Кактустранс“ покупал услуги и арендовал технику по чудовищным ценам. По-хорошему его нужно было выгнать, но такие вещи легко делать в столице, а здесь, в Районске, это не пройдет. Все более или менее значительные собственники в городе и заметные люди в городской администрации знали, что Мегасов ворует, а многие даже в этом участвовали. Так что выгнать его по этой причине — значит показать всем, что справиться с ним ты не смог. Потерять уважение здесь смерти подобно».

Такова завязка истории о внедрении единого центра обслуживания в вымышленной компании «Объединенные какту-

сы», описанной консультантом фирмы Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko **Григорием Шикиновым** в его эссе «Про кактусы и розы». Владелец «Объединенных кактусов», недовольный плохими финансовыми результатами предприятия, решил повысить эффективность (а фактически минимизировать злоупотребления) в «Объединенных кактусах» и нанял для разработки наилучшей операционной модели некоего западного консультанта.

«„Четвертый вариант операционной модели для „Объединенных кактусов“ предполагает выделение всех сквозных функций (бухгалтерии, техобслуживания, складов, персонала и части маркетинга) в Shared Service Centre“, — звучал голос консультанта. Так, подумал владелец, это все мелочи, а вот подписание платежных поручений и счетов-фактур в этот самый Shared Service вывести было бы неплохо. Схема получалась простая и почти гениальная (владелец заулыбался, как ребенок, сложивший кубик Рубика): ключевые компетенции, а конкретно — отношения с самыми крупными клиентами, переносятся с предприятий в управляющую компанию, закупки вспомогательных материалов и запчастей концентрируются в SSC, там же ставится отдел контроля, который

с49



АННА МУЗЫСКА



#### ДОСЬЕ

**SAP GROUP** основана в 1972 году. Разрабатывает прикладное программное обеспечение для бизнеса (системы типа ERP, CRM, SCM, софт для корпоративных интернет-порталов, комплексные решения для 26 отраслей промышленности). SAP Group принадлежит 25,1% мирового рынка программного обеспечения бизнес-класса и услуг по его внедрению и обновлению. Главные конкуренты — Oracle (с долей 14,2%) и Microsoft (3%). За 2006 год выручка SAP составила 9,4 млрд евро, чистая прибыль — 1,87 млрд евро, капитализация — 51 млрд евро. SAP обслуживает 38 тыс. предприятий в 120 странах мира. Ее продуктами пользуются 15 млн человек. В штате компании 39,3 тыс. сотрудников. У нее три центра обслуживания: в Филадельфии (отвечает за США), в Сингапуре (отвечает за Юго-Восточную Азию) и в Чехии (отвечает за Европу, Ближний Восток и Африку). По информации на 1 августа 2007 года, в пражском центре SAP работали 374 человека, в том числе 91 сотрудник — в HR Services, 252 — в финансовом блоке, 21 — в службе телемаркетинга.

смотрит за соответствием счетов бюджетам. Счета-фактуры и платежки подписывает не главный бухгалтер „Кактустранса“, которого Мегасов выдрессировал, как Куклачев своих кошек, а контролер из SSC, для которого Мегасов не важнее степлера. И тогда контролер сможет перехватывать и блокировать счета за транспорт».

Закончилась эта история счастливо: внедрение SSC и установление контроля над операциями «Кактустранса» уже в первый год дало экономический эффект в \$5 млн. А через месяц после завершения проекта директор «Кактустранса» уволился.

Хотя компания и вымышленна, ситуация вполне реальна, говорят эксперты. Shared Service Centre (SSC), или единые центры обслуживания, — весьма распространенный в мире инструмент повышения эффективности бизнеса. Сегодня к нему присматривается множество предприятий из России.

## В центре событий

**ЦЕНТРЫ ОБСЛУЖИВАНИЯ** представляют собой сводные службы, в которые выделяются однотипные учетные и административные функции, одинаковые для дочерних предприятий и филиалов предприятия. Например, бухгалтерский учет (полностью либо в части контроля счетов и платежей) или управление персоналом. Соответственно, на местах соответствующие службы ликвидируются вовсе или остаются в сильно урезанном виде. Учетная политика, процедуры документооборота и платежей стандартизируются и подробно регламентируются, все лишнее отсекается. Получается существенная экономия, особенно если такой центр разместить в «дешевой» стране с квалифицированными кадрами вроде Индии, Польши, Чехии или Малайзии.

Аналитики компании PricewaterhouseCoopers подсчитали, что предприятие с го-





Компания SAP применила к себе технологии, с помощью которых помогала клиентам наладить управление бизнесом

довой выручкой 500 млн евро, создав центр обслуживания и выведя в него финансовый учет, закупки, ИТ и управление персоналом, снижает свои издержки на 3,6–11,6 млн евро в год. В крупнейших корпорациях эффект исчисляется десятками и даже сотнями миллионов долларов. Например, экономия от внедрения SSC в компании Boeing с 1998 по 2004 год составила \$1,4 млрд. Свои центры Shared Service давно имеют Shell, Hewlett-Packard, Volvo, Procter & Gamble, DuPont, Alcoa, Coca-Cola, Caterpillar, McDonald's, SAP AG. По данным исследования аналитического агентства Frost & Sullivan, в прошлом году объем рынка услуг, предоставляемых SSC, принадлежащими предприятиям либо отданными на аутсорсинг, достиг \$930 млрд, а к 2009 году достигнет \$1,43 трлн.

Однако дело не ограничивается экономией от увольнения лишних бухгалтеров, кадровиков, ликвидации избыточных ин-

В крупнейших корпорациях эффект от внедрения SSC исчисляется десятками и даже сотнями миллионов долларов. Boeing с 1998 по 2004 год благодаря этому сэкономил \$1,4 млрд

формационных систем и стандартизации процедур. Центры SSC дают предприятиям серьезный стратегический выигрыш. Например, если штаб-квартира компании озабочена самоуправством местного руководства в удаленных странах и регионах, то централизация бухгалтерии, закупки или отношений с ключевыми клиентами даст эффект, намного превышающий экономию от простого сокращения персонала. Например, аналогичными соображениями, что и владелец вымышленной компании «Объединенные кактусы», руководствовались собственники ТНК-ВР, когда в 2002 году создали свою бухгалтерскую дочку «ТНК-ВР Бизнессервис» и волевым решением отобрали бухгалтерию у генеральных директоров дочерних нефтяных компаний.

Кроме того, SSC становится подспорьем при слияниях и поглощениях — предприятие быстрее «втягивает» в себя купленные компании. Так, центры обслуживания — сегодня вопрос номер один для отечественных розничных сетей из-за активных слияний и поглощений в этом секторе, отмечает Елена Кушелевич, старший менеджер компании Accenture.

Но каковы бы ни были цели, «путь в центр» всегда начинается с изучения лучшего зарубежного опыта. И в поисках образцов для подражания **СФ** отправился в Прагу, где в 2005 года германская софтверная компания SAP AG открыла единый центр обслуживания.

## В тихом омуте

РЕШЕНИЕ О СОЗДАНИИ ЦЕНТРА в SAP было принято по чисто финансовым соображениям, в целях сокращения административных расходов, поясняет Бернхард Эрет, управляющий директор SAP Business Shared Service Europe. Правление компании было обеспокоено тем, что с 2001 года выручка компании SAP AG в расчете на одного сотрудника неуклонно снижалась (с 271 тыс. евро до 243 тыс. евро на человека) на фоне постоянных показателей удельных издержек. И в 2004 году совет директоров SAP AG постановил: центру — быть. Для максимального снижения затрат было решено основать его

в Восточной Европе, в стране с относительно невысокими зарплатами, квалифицированным персоналом и развитой инфраструктурой. Выбор пал на Чехию, где заработки сотрудников в то время были в пять раз ниже, нежели в Германии.

В SAP утверждают, что благодаря единому центру компания радикально снизила издержки и что экономия оказалась даже выше, чем ожидалось. Однако конкретные цифры не раскрываются. Бернхард Эрет объясняет эту скрытность тем, что центр является конкурентным преимуществом SAP. То, что у SAP появился центр обслуживания в Европе — атрибут эффективного корпоративного управления, — было позитивно воспринято инвесторами. За последние четыре года капитализация SAP, акции которой торгуются на Нью-Йоркской фондовой бирже, выросла более чем вдвое.

В просторном светлом помещении за стеклянными перегородками сидят два десятка человек, их письменные столы поражают отсутствием бумаг, но при этом оклеены разноцветными стикерами. Это отдел расчета зарплаты службы HR Services в пражском центре обслуживания SAP AG. Рядом с входом вывешен огромный план сдачи платежных ведомостей: сегодня Чехия, послезавтра Франция, потом Италия и Германия. После завершения расчетов — отправка документов в налоговые органы и пенсионные фонды, а также контроль банковских платежей по зарплатам. В центре зала доска с бодрящим лозунгом «Have a fun!». Никто не роется в толстых папках и не орет по телефону, хотя отдел считает зарплаты и комиссионные для сотрудников SAP в девяти европейских странах.

Так же тихо и спокойно в других отделах центра, даже «на переднем крае» — в отделе телефонного обслуживания HR Direct, через который проходят все обращения внутренних потребителей (локальных кадровых служб) в пражский центр. За месяц 22 сотрудника HR Direct отвечают на 3 тыс. звонков и принимают более 7 тыс. электронных писем, по результатам которых инициируются больше 6 тыс. заданий на подготовку документов.



Офисы SAP поражают незамусоренными столами: вся документация хранится в информационных системах

## Только за прошлый год пражский отдел перемещений, в котором работают 25 человек, организовал 8 тыс. командировок и 650 переездов для сотрудников SAP

Помимо этого кадровая служба центра занимается командировками и переездами: если сотрудник SAP из одной страны переезжает на работу в другую, отдел перемещений подыщет ему квартиру, решит вопросы, связанные с перевозкой членов семьи и имущества, уладит юридические формальности. Только в прошлом году этот отдел, где работают 25 человек, организовал 8 тыс. командировок и 650 переездов.

Относительно недавно добавилась новая услуга — помощь в найме персонала (recruitment service). Вовлечены в нее пока Чехия и Нидерланды, скоро добавится Германия, далее на очереди Франция и Великобритания. Процедура такова: с мест центр получает описание требований к открывшейся вакансии, размещает в СМИ объявления о работе, затем проводит первичный отсев резюме и направляет перспективные обратно в местную кадровую службу. А та уже на месте проводит собеседования с претендентами. Всего за год, рассказывает Бернхард Эрет, отдел найма по-

могает открывать и закрывать 3 тыс. вакансий. Причем локальные кадровики отметаю лишь четверть кандидатур из списка, рекомендованного центром.

Пражский центр, в котором работают 374 человека, ведет бухгалтерию, кадровый учет и оказывает услуги телемаркетинга в совокупности для 30 «дочек» SAP AG и 23 тыс. сотрудников в Европе, на Ближнем Востоке и в Африке — всего в 21 стране.

### Взаиморасчеты взаимовыручки

ВО ВСЕМ МИРЕ успех проекта по созданию SSC зависит от наличия системы ключевых показателей эффективности (KPI). Это важнейший ориентир и для высшего руководства предприятия, и для внутренних потребителей услуг, говорит Елена Кушелевич. По ним разрабатываются соглашения об уровне обслуживания (SLA) — основа для взаиморасчетов между подразделениями-потребителями и центром.

Такая система есть и у пражского центра SAP. Повсюду в пражском офисе на стенах висят таблицы с показателями эффективности работы по месяцам. Это число звонков, писем, клиентов, задач, инициированных клиентами, а также оценка уровня удовлетворенности клиентов по 10-балльной шкале. Оценки выставляются по результатам ежемесячного опроса пользователей сервисов. В повышении этих показателей заинтересованы все — от этого зависят реальные доходы центра и заработки сотрудников: все «дочки» SAP перечисляют фонду не «условные доллары», а живые деньги за услуги.

Например, самый главный показатель для HR Direct — процент заявок, закрытых силами отдела. Эта цифра постоянно сравнивается с долей запросов, обрабатываемых силами локальных кадровых служб на местах. В июле, например, доля HR Direct составила 44,2%, а цель, объясняет Бернхард Эрет, к концу года довести этот показатель до 80%.

За сухими таблицами стоит гигантская работа. **Тамара Браун**, директор SAP EMEA F&A Shared Service Centre (курирует финансовый блок в пражском центре SAP), говорит, что для центра разработана система из более чем 50 KPI по трем основным группам: скорость, качество и выработка на одного сотрудника. А данные для



этих показателей предоставляют информационные системы, вернее, связка из систем CRM, электронного документооборота и учетно-управленческой системы (ERP). Все они построены на собственных софтверных продуктах SAP.

Роль информационных технологий в работе SSC невозможно переоценить. Так, по данным опроса, проведенного Accenture и Hackett Group, при создании центра есть два основных риска: плохое качество услуг (отмечено на 75% предприятий) и проблемы с информационными технологиями (56% предприятий). Это подтверждают и другие аналитики. Согласно совместному исследованию A.T. Kearney и Harris Interactive, в трех четвертях проектов SSC расходы на информационные системы и связь вдвое превышают первоначальную смету.

Чтобы центр заработал как часы и принес ожидаемую экономию, необходимо преобразовать разрозненные местные системы в единый стандартизованный комплекс. Именно в этом, вспоминает Эрет,

На Западе ничто не мешает централизовать учет и даже вывести его в другую страну. В России же далеко «убежать» от предприятия сложно — прежде всего из-за территориального принципа работы налоговых инспекций

была одна из главных трудностей проекта по разворачиванию центра SAP в Праге.

### Кактусы всех стран, объединяйтесь!

В НАШЕЙ СТРАНЕ распространению идеи SSC мешает низкий уровень автоматизации. «Максимальную отдачу от общего центра обслуживания можно получить лишь при наличии интегрированных информационных систем, и у SAP эта интеграция образцовая, — объясняет Елена Кушелевич. — У предприятий есть два пути: либо создавать SSC одновременно с внедрением учетно-управленческой системы, либо сначала внедрять ERP, а затем уже центр. В первом случае к рискам срыва

проекта по созданию SSC добавляются и серьезные риски провала проекта по внедрению ERP, во втором — проект превращается в долгострой».

Есть и еще одна проблема. На Западе ничто не мешает полностью централизовать учет и даже вывести его в другую страну. В России же далеко «убежать» от обслуживаемого предприятия сложно — прежде всего из-за территориального принципа работы налоговых инспекций.

Об этом еще два года назад говорил в своем интервью **СФ Андрей Малютин**, генеральный директор «ТНК-ВР Бизнессервис» (см. **СФ** №40/2005): «Представьте такую ситуацию: все бухгалтеры сидят в Москве, на предприятие в Нижневартов-

classified

#### услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

#### продает

Банк 4119476

Вертолеты. Продажа, обучение 740-95-36

Промышл. немецкую вязальную машину, 450 шапок/сут. в 3 цвета, можно другие изделия. SMS +79128673730

#### покупаем

Банк 4119476

#### ВОЗВРАТ ДОЛГОВ

На досудебном, судебном этапах, по исполнительным листам

[www.dolgi-net.ru](http://www.dolgi-net.ru)

Тел/факс: (495) 628-77-67

Заказы на размещение рекламы принимаются рекламной службой ИД «Коммерсантъ» по адресу: ул. Врубеля, д. 4 Тел.: (499) 943-9108, 943-9110

**МЭЛИ**  
нам важны ваши цели

Высшее образование  
Аспирантура  
Среднее профессиональное образование  
Подготовительные курсы

Экономика  
Иностранные языки  
Психология  
Юриспруденция  
Сервис и туризм  
Дизайн

Все формы обучения  
Государственный диплом  
Отсрочка от армии  
Обучение платное  
Практика  
Трудоустройство

МОСКОВСКИЙ  
ЭКОНОМИКО-ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ  
ИНСТИТУТ

Лицензия Серия А № 227795 (сер. № 8215)  
Свидетельство об аккредитации  
Серия АА № 000506 (сер. № 0485)

[www.meli.ru](http://www.meli.ru)

м. Каширская  
(495) 901 91 55

ске приходят налоговики, требуют главного бухгалтера, а им говорят, что в компании вообще нет никакой бухгалтерии. Понятно, что налоговая инспекция такую ситуацию, мягко говоря, не одобрит».

Полная централизация невозможна еще и потому, что схемы на основе электронной цифровой подписи в России не работают — законодательство требует «живой», настоящей подписи и печати на первичных документах, бухгалтерских балансах и договорах. Чтобы решить проблему, в ТНК придумали собственную схему, основанную на территориальной модели учета. «На каждом предприятии оставили маленький отдел оперативного учета, а в нем менеджера, которому я делегировал право подписи за главного бухгалтера», — рассказывал в том же интервью Андрей Малютин. В местах сосредоточения дочерних

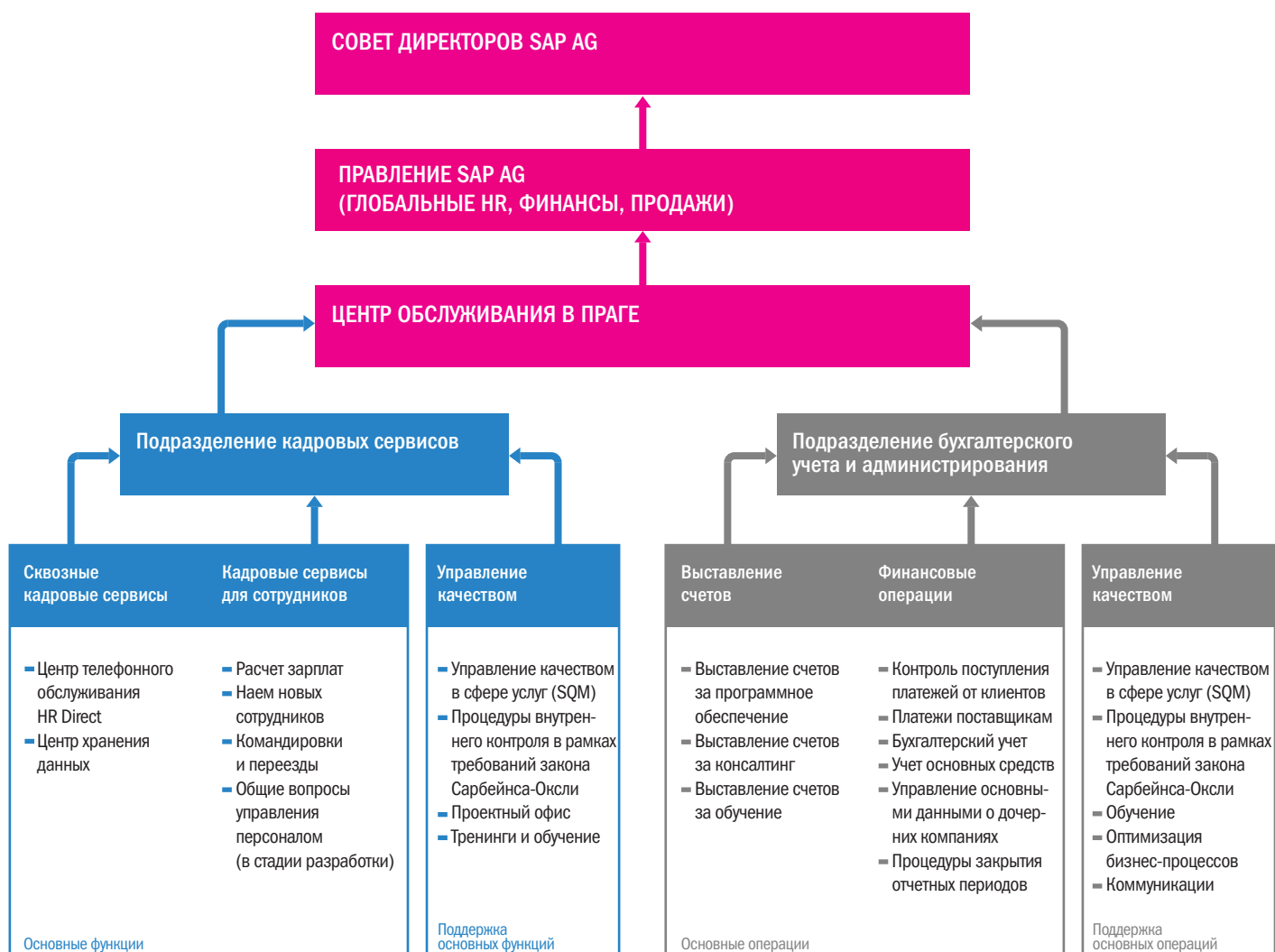
компаний открыли региональные учетные центры — туда стекаются первичные документы с предприятий. А надо всеми центрами находится управляющая компания в Москве. Эту схему в «ТНК-ВР Бизнес-сервисе» окрестили «спрутом».

Я спросила Тамару Браун, что она думает о сложностях российского учета. Она ответила, что это пустяки на фоне трудностей с ИТ и разработкой KPI. «Постановка дочерних компаний SAP на обслуживание в нашем пражском центре — одна и та же управленческая задача, о какой бы стране ни шла речь, — поясняет госпожа Браун. — Чтобы подключить «дочку» из любой страны, достаточно трех-шести месяцев». И привела в пример Италию и Швейцарию. В Италии очень сложная система учета рабочего времени, поэтому часть операций по начислению отпуск-

ных приходится делать вручную. В Швейцарии основная головная боль — запутанное налогообложение: в каждом кантоне свои нормативы по подоходному налогу, и из-за отсутствия единого закона некоторые операции тоже приходится выполнять вручную. Просто для особо трудных случаев разрабатываются отдельные процедуры, в которых часть работы берет на себя центр, а часть — персонал на местах.

Как ни парадоксально это звучит, при всех проблемах с ИТ и нестандартизированными бизнес-процессами отечественные предприятия могут получить даже большую отдачу, нежели на Западе. Хотя бы потому, что даст себя знать эффект низкого старта: все затраты теряются в море преимуществ от усиления контроля над «дочками». Как в «Объединенных кактусах». **сф**

## Как устроен единый центр обслуживания SAP AG в Европе





**РЕГИСТРАЦИЯ**

- > (495) 960 31 18, 797 31 71 (ДОБ.2047)
- > CONFERENCE@SF-ONLINE.RU
- > WWW.SF-ONLINE.RU РАЗДЕЛ «СЕМИНАРЫ»
- > WWW.KOMMERSANT.RU

**СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ**

- все цены указаны без учета НДС
- > **СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 17000 РУБЛЕЙ,** ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, ОБЕД, КОФЕ-БРЕЙКИ. ПО ОКОНЧАНИИ МЕРОПРИЯТИЯ КАЖДОМУ ДЕЛЕГАТУ ВЫДАЁТСЯ СЕРТИФИКАТ

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЬ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%
- > ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 01 ОКТЯБРЯ 2007 ГОДА СКИДКА 20%

**БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА  
РОССИИ: ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ**

**23.10.2007**

**ЦЕЛЬ КОНФЕРЕНЦИИ**

- > ОБСУДИТЬ СОСТОЯНИЕ И ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ РОССИИ
- > ОПРЕДЕЛИТЬ АКТУАЛЬНЫЕ ЗАДАЧИ, СТОЯЩИЕ ПЕРЕД БАНКОВСКОЙ ОТРАСЛЮ И ПУТИ ИХ ЭФФЕКТИВНОГО РЕШЕНИЯ

**ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ**

- > БАНКОВСКАЯ СИСТЕМА, КАК ГАРАНТ ЗАЩИТЫ ИНТЕРЕСОВ ГОСУДАРСТВА В ОТРАСЛИ
- > ОБЩИЕ АСПЕКТЫ СОВРЕМЕННОГО РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СФЕРЫ РОССИИ
- > ТЕНДЕНЦИИ РАЗВИТИЯ БАНКОВСКОЙ СИСТЕМЫ НА ПРИМЕРЕ КРУПНЕЙШИХ БАНКОВ
- > ИНВЕСТИЦИОННЫЙ ПОТЕНЦИАЛ РОССИЙСКИХ БАНКОВ
- > СТРАТЕГИИ УВЕЛИЧЕНИЯ КАПИТАЛИЗАЦИИ БАНКА
- > РОССИЙСКИЕ БАНКИ: КОНКУРЕНТОСПОСОБНОСТЬ ВНУТРИ СТРАНЫ И НА МЕЖДУНАРОДНОМ УРОВНЕ

- > ИНОСТРАННЫЕ БАНКИ В РОССИИ
- > БАНКИ, КАК ЭМИТЕНТЫ: УСПЕШНЫЙ ВЫВОД IPO
- > МАРКЕТИНГОВЫЕ И БРЭНДИНГОВЫЕ СТРАТЕГИИ В БАНКОВСКОЙ СФЕРЕ
- > НОВЫЕ СФЕРЫ РОЗНИЧНЫХ БАНКОВСКИХ УСЛУГ И КРЕДИТОВАНИЯ МАЛОГО И СРЕДНЕГО БИЗНЕСА
- > ТЕНДЕНЦИИ, ОПРЕДЕЛЯЮЩИЕ РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ РОЗНИЦЫ
- > РЕГИОНАЛЬНЫЕ БАНКИ: ВЫРАБОТКА СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ
- > ДОСТУПНОСТЬ БАНКОВСКИХ УСЛУГ И РАЗВИТИЕ БАНКОВСКОЙ ИНФРАСТРУКТУРЫ В РЕГИОНАХ
- > ВОЗМОЖНОСТИ АУТСОРСИНГА В БАНКОВСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

БАНКИ ВТБ, UNICREDIT И DEUTSCHE BANK ЗАПУСКАЮТ СОВМЕСТНУЮ ПРОГРАММУ РЕФИНАНСИРОВАНИЯ И СЕКЬЮРИТИЗАЦИИ РОССИЙСКОЙ ИПОТЕКИ. СУМЕЮТ ЛИ ОНИ СОСТАВИТЬ КОНКУРЕНЦИЮ НЫНЕШНИМ ИГРОКАМ И КАК ОТРАЗИТСЯ НА ПРОЕКТЕ ОБЩЕМИРОВОЙ ИПОТЕЧНЫЙ КРИЗИС? **текст: Юлия Гордиенко**

## Соображения на троих



Сотрудничество с UniCredit и Deutsche Bank поможет ВТБ продвинуться на поприще мирового инвестбанкинга

«Этой идеей были захвачены все: и ВТБ, и UniCredit, и, пусть даже в меньшей степени, Deutsche Bank. Однако мы подумали, что если каждый по отдельности запустит подобный проект, то на рынке станет слишком тесно», — вспоминает заместитель начальника управления долгового и торгового финансирования ВТБ **Виктор Киселев**.

Не желая оказаться и в тесноте и в обиде, вышеупомянутые банки решили объединить усилия: 9 августа они подписали соглашение о сотрудничестве и объявили о запуске совместной программы рефинансирования и секьюритизации российской ипотеки. В течение двух лет триумвират готов потратить на нее \$2 млрд. Первоочередной интерес для него представляют средние региональные банки: те могут рассчитывать на получение серьезной кредитной ли-

нии (до \$200 млн). От них же требуется способность собрать за два года портфель ипотечных кредитов объемом не менее \$100 млн, а в идеале \$150–200 млн. Скапливаться пулы кредитов будут не на балансе банков, а в специализированной компании-накопителе (так называемом warehouse), зарегистрированной в Люксембурге. Когда объем портфеля регионального банка окажется достаточным, партнеры его секьюритизируют, выступив организаторами выпуска ипо-



течных облигаций этого банка на международном рынке. Сейчас, по словам старшего вице-президента ВТБ **Андрея Сучкова**, ведутся переговоры примерно с 10 банками, а первые соглашения стороны подпишут уже в сентябре.

Новый участник рынка хочет убить двух зайцев одним камнем, то есть, во-первых, оттянуть на себя аудиторию банков, чьи кредиты традиционно скупают другие крупные игроки — государственное Агентство по ипотечному жилищному кредитованию (АИЖК), «дочка» Газпромбанка «Совфинтрейд», «КИТ финанс», «АТТА ипотека» и др., а во-вторых, отхватить жирный кусок от пирога организаторского бизнеса (за счет комиссионных доходов от него и собирается по преимуществу жить «тройственный союз»).

## Ипотека 2.0

РОССИЙСКИЙ РЫНОК секьюритизации ипотеки находится в младенческом возрасте: применяемый во всем мире способ добывания дешевых и длинных денег для выдачи ипотечных кредитов в России ис-

пользуется чуть больше года. За это время было проведено восемь сделок по секьюритизации ипотечных активов на общую сумму около \$1,3 млрд.

Впрочем, с 2004 года российские банки «тренировались на кошках», проводя несколько сделок по секьюритизации автомобильных, карточных и потребкредитов. Первым российским банком, который решился на сделку по секьюритизации ипотечных активов, был ВТБ. Произошло это в июле прошлого года. Несмотря на то что выпуск бумаг был небольшим (всего \$88,3 млн), он получил рейтинг, превосходивший на тот момент и рейтинг самого ВТБ, и суверенный рейтинг России. Старший транш (на \$74 млн) получил максимально возможные A1 от Moody's и BBB+ от Fitch, и в итоге бумаги были выгодно размещены на 28 лет под LIBOR + 1% годовых. Окрыленное успехом, руководство ВТБ заявило о том, что собирается секьюритизировать не только собственные кредиты, но и портфели других банков.

Меньше чем через месяц вслед за ВТБ подобную сделку провел и первый частный игрок — специализированный Городской

## Словарь инвестбанкира

**Секьюритизация** — выпуск ценных бумаг, обеспеченных пакетом (пулом) закладных.

**Закладная** — именная ценная бумага, удостоверяющая права ее владельца на получение исполнения по денежному обязательству, обеспеченному ипотекой недвижимого имущества, которое указано в договоре об ипотеке.

**SPV** (special purpose vehicle) — юридически не связанная с организатором секьюритизации компания, на баланс которой передаются секьюритизируемые активы.

**Накопитель** — SPV, цель которого — аккумулировать на своем балансе кредиты, выдаваемые кредитной организацией, и финансировать приобретения этих кредитов путем выпуска неэмиссионных долговых инструментов (нот или обеспеченных векселей). **АИЖК** (Агентство по ипотечно-жилищному кредитованию) — правительственная организация, которая обеспечивает ликвидность выдающих ипотечные кредиты российских коммерческих банков за счет покупки прав требований по таким кредитам на средства, привлекаемые им с помощью размещения своих облигаций на фондовом рынке.

## ИНФОРМАЦИОННАЯ ПРОГРАММА ПО БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ ФЦП "ПОВЫШЕНИЕ БЕЗОПАСНОСТИ ДОРОЖНОГО ДВИЖЕНИЯ В 2006-2012 ГОДАХ"



# ЗЕБРА ГЛАВНЕЕ ВСЕХ ЛОШАДЕЙ

## СБРОСЬ СКОРОСТЬ НА ПЕРЕХОДЕ

Каждый водитель знает, что самое страшное на дороге — сбить человека. За последние 8 лет численность пешеходов, погибших в ДТП, увеличилась на 30%. Всего за этот период погибло свыше 100 тыс., ранено свыше 500 тыс. пешеходов.\*\*

**Водители!** Помните, вы управляете средством повышенной опасности — от вас зависят жизни пешеходов.

[www.pravdd.ru](http://www.pravdd.ru)

СПОНСОР ИНФОРМАЦИОННОЙ ПРОГРАММЫ\*



ОАО "Русская страховая компания"  
\* указанной компанией оплачено размещение данного информационного материала  
\*\* из Концепции федеральной целевой программы «Повышение безопасности дорожного движения в 2006-2012 годах», утвержденной Распоряжением Правительства РФ от 17 октября 2005 г. № 1707-р.

## Союз дает банкам возможность генерировать больше средств. Не исключено, что заявленные \$2 млрд — лишь пробный шар



Руководитель бизнеса по секьюритизации в Центральной и Восточной Европе банка HVB (входит в UniCredit) Фазель Ахмед, старший вице-президент ВТБ Андрей Сучков, управляющий директор Deutsche Bank Тим Николь (сверху вниз) заключили «тройственный союз»

ипотечный банк, секьюритизировавший кредиты на сумму около \$73 млн. Рассчитывать на те же результаты, что и мощный госбанк, одиночка не мог: ставка, под которую ему удалось разместиться, составила LIBOR + 1,6%. Однако это тоже была своего рода удача: сделка не прошла незамеченной, и перспективного новичка (банку тогда не исполнилось и трех лет) вскоре купил Morgan Stanley.

Тем временем госбанки продолжали эксперименты. В ноябре 2006 года Газпромбанк провел первую российскую рублевую секьюритизацию, разместив внутри России номинированные в рублях облигации «Совфинтрейда», своей «дочки», на сумму 3 млрд руб. со сроком обращения 30 лет. На рынке сделку восприняли как образцово-показательную: осуществленная при поддержке государства, она была призвана продемонстрировать «идущим следом», что рублевая секьюритизация внутри России возможна в принципе.

Тем не менее, полагают эксперты, инвесторов, готовых покупать ипотечные бумаги, на российском рынке все-таки мало. Чтобы секьюритизировать крупному, нужно выходить на рынки международные.

### Любовь по расчету

КАК РАЗ ЭТО УМЕЮТ делать по крайней мере два из трех участников триумvirата. Впрочем, если Deutsche Bank на мировом рынке инвестиционно-банковских услуг является одним из крупнейших игроков, то у UniCredit, скорее ориентированного на розницу, не столь громкое имя на этом поприще. Зато, вспоминает первый зампредправления Городского ипотечного банка **Руслан Исеев**, у итальянцев уже есть опыт секьюритизации российских активов, пусть и не ипотечных. Именно банк HVB, впоследствии купленный UniCredit, в свое время проводил секьюритизацию пластиковых карт «Русского стандарта» и HomeCredit. «У них есть свои технологии, заточенные под российскую действительность», — убежден Исеев.

«И UniCredit, и Deutsche Bank нуждаются в ВТБ, да и для ВТБ они хорошие партнеры», — говорит руководитель блока ипотечного кредитования Альфа-банка **Илья**

**Зибарев**. — Эта «любовь» взаимовыгодна и взаимопользна».

Что самое главное, союз дает банкам возможность генерировать больше средств. Так, по мнению гендиректора рефинансирующей компании «АТТА ипотека» **Александра Черняка**, заявленный союзниками объем вложений — \$2 млрд на два года — лишь пробный шар: «Масштабы банков таковы, что они могли бы запустить программу на пять лет, организовав сделки по секьюритизации объемом \$2–3 млрд в год».

**Джеймс Кук**, один из основателей российской ипотеки и председатель совета директоров кредитного супермаркета «Кредитмарт», полагает, что создание альянса увеличит количество потенциальных покупателей ценных бумаг: у каждого банка своя клиентская база. Кроме того, уверен эксперт, это снизит и потенциальные риски, поскольку те распределятся между банками-партнерами.

Также, отмечает **Илья Зибарев**, банки смогут рассчитывать на более низкие ставки при размещении. «Если Москоммерцбанк разместился под 1,75% (плюс LIBOR. — **СФ**), то участники союза могут рассчитывать на 0,5–0,6%, а может, и на меньшие проценты», — вспоминает он недавнюю сделку.

Для ВТБ польза от «любви по расчету» также очевидна: по мнению участников рынка, иностранные банки станут для ВТБ источником дешевых денег и возьмут на себя главную роль в организации сделок по секьюритизации.

Впрочем, и у зарубежных членов триумvirата была острая потребность в российском партнере: «Ни у UniCredit, ни у Deutsche Bank нет сети в регионах, с помощью которой можно было бы наладить взаимодействие с местными банками», — отмечает **Илья Зибарев**.

Сотрудничать с ВТБ выгодно и потому, что его розничная «дочка» ВТБ 24 способна выступить в качестве резервного сервиса. «Российский банк, у которого был выкуплен пул кредитов, обычно продолжает обслуживание этих кредитов», — поясняет **Руслан Исеев**. — Однако если он перестанет это делать, например в случае банкротства или продажи, обслуживание перейдет к резервному банку». Виктор Киселев подтверждает, что HVB и Deutsche Bank пришли к ВТБ в том числе потому, что для такой программы понадобился банк с хорошей сетью и возможностью обслуживания.



Однако насколько конкурентно предложение, которое участники альянса делают рынку?

## Накопитель накоплений

«АИЖК ВЫКУПАЕТ КРЕДИТЫ у регионального банка, и тот с ними расстается. Больше доходов от залладных он не имеет и довольствуется платой за их обслуживание», — говорит Виктор Киселев. — В итоге банки, способные накопить на своем балансе неплохие по качеству активы, вынуждены выдавать кредиты и тут же продавать их, работая, по сути, брокерами для АИЖК и других опловых покупателей залладных».

Многие банки такая модель больше не устраивает. Они хотели бы наращивать собственный портфель, однако для достижения цели им отчаянно не хватает долгосрочного финансирования. И другого пути, кроме секьюритизации, здесь попросту нет.

Триумвират предлагает региональным игрокам сравнительно новую для российского рынка накопительную схему (так называемый warehouse). Вкратце она описана в начале статьи, отметим только, что

«Ни у UniCredit, ни у Deutsche Bank нет сети в регионах, с помощью которой можно было бы наладить взаимодействие с местными банками»

в рассматриваемом случае warehouse будет представлять собой SPV (см. словарь на стр. 57), внутри которой будут созданы отделения для каждого из региональных банков. Преимущества ее очевидны: во-первых, банк, накопивший достаточный объем кредитов, может выйти на рынок секьюритизации под собственным именем, а во-вторых, портфели залладных, выданных разными банками, не смешиваются, что позволяет каждому банку размещаться по заслуженной им ставке, а не по среднеарифметической для всех участников пула.

Руслан Исеев вспоминает, что при секьюритизации «Городского» организаторы сделки также создавали warehouse, однако именно под один-единственный банк. «Сделка-другая, и рынок увидит целесообразность перехода на подобную систему», — полагает Александр Черняк.

Однако накопительная схема не единственное преимущество союза перед тем же АИЖК. Он предлагает региональным банкам гибкую политику тарификации и заработка. «Например, они могут установить минимальную ставку по кредитам, допустим 11% в рублях, — поясняет Илья Зибарев. — Если банку удастся выдать их под 12–20%, процентную разницу он сможет оставить себе».

Впрочем, на практике рассчитывать на сверхдоходы кредитным организациям не следует. В регионах конкуренция между банками достаточно жесткая, а потому задираТЬ ставки много выше рыночного уровня вряд ли получится. И это не единственное «но».

## Выход в кризис

ОДНОЙ ИЗ ПРОБЛЕМ ПРОЕКТА может стать его главное преимущество —

ИД «Коммерсантъ» и ИД «Питер» представляют уникальный книжный проект  
**новые авторы • новые герои • новые темы**

# Простая история непростого предпринимателя

В своей первой книге «Чичваркин Е... гений. Если из 100 раз тебя посылают 99...» журналист Максим Котин рассказывает об одном из самых эксцентричных отечественных предпринимателей — владельце компании «Евросеть» Евгении Чичваркине



**Коммерсантъ**  **ПИТЕР®**

Покупайте книгу:

в Москве — «Библио-Глобус», «Москва»; в Санкт-Петербурге — «СПб Дом книги», «Буквоед», а также в других крупнейших книжных магазинах страны и на сайтах [www.piter.com](http://www.piter.com), [www.ozon.ru](http://www.ozon.ru) и [www.labyrinth-shop.ru](http://www.labyrinth-shop.ru)

реклама



Региональный банк в среднем выдает ипотечных кредитов всего на \$30 млн в год, так что работать с альянсом ему будет непросто

## Для ВТБ польза от «любви по расчету» очевидна: иностранные банки станут для него источником дешевых денег и возьмут на себя главную роль в организации сделок по секьюритизации

отсутствие выкупа закладных. «В этом случае, присваивая рейтинг выпуску бумаг, агентства будут смотреть в первую очередь на качество закладных и рейтинг того самого регионального банка, который разместил свои закладные в warehouse», — считает директор департамента структурных продуктов банка «КИТ финанс» **Константин Яковлев**. Этот рейтинг явно будет ниже, чем у ВТБ и даже у конкурирующих федеральных банков.

Другая потенциальная проблема заключается в требованиях к объему выдаваемых кредитов. «Если минимальный порт-

фель, который они (участники союза. — **СФ**) готовы рассматривать, составляет \$100 млн, задача эта может оказаться слишком трудной для среднего или небольшого регионального банка», — отмечает Илья Зибарев. — За два года, возможно, он и справится, однако с большим трудом». В среднем, по оценке эксперта, банки выдают в регионах по \$2,5 млн в месяц, или примерно \$30 млн в год.

«На рынке не так много банков, которые занимаются ипотекой», — утверждает Константин Яковлев. — Для того чтобы они могли накопить нужный объем, у них как минимум должна быть некая

филиальная сеть». Как полагает эксперт, на рынке 20–50 таких банков (а ведь за ними охотятся и «КИТ финанс», и АИЖК, и «Совфинтрейд»).

Не повезло триумвирату и со временем выхода на рынок. О соглашении было объявлено в самый разгар ипотечного кризиса. Пока власти США пытались удержать «падающие» рынки, российские игроки спорили, каким образом кризис отразится на отечественной ипотеке. «Могут быть повышены ставки, ужесточены требования к платежеспособности заемщиков и предмету залога. Те, кто думал, что ставки по кредитам будут падать и дальше, скорее всего, ошибались», — делает неутешительный прогноз Руслан Исеев. Другие эксперты, напротив, настроены оптимистично и считают российские ипотечные бумаги менее рискованными, чем американские. «Будущее обещает дальнейший рост российского рынка ипотеки», — говорит Джеймс Кук.

Как бы то ни было, через два года, когда ВТБ, UniCredit и Deutsche Bank возьмутся за проведение первой сделки по секьюритизации, последствия кризиса, вероятно, будут преодолены. Эксперты единодушны во мнении, что союз трех мощных игроков заставит потесниться АИЖК и крупные банки, скупающие пакеты кредитов в регионах. Причем при помощи двух гигантов инвестбанкинга ВТБ сумеет постепенно укрепить свои позиции и в мировом инвестиционном бизнесе. О столь серьезных намерениях российского банка в июле заявил председатель его правления **Андрей Костин**, пообещавший построить на базе лондонской «дочки» VTB Bank Europe «инвестиционный бутик». Что до России, то уже сейчас, по оценке Александра Черняка, триумвирату по силам охватить около 30% сделок по секьюритизации. **СФ**

### Сделки секьюритизации российских ипотечных кредитов в 2007 году

ОРИГИНАТОР	ЭМИТЕНТ / SPV	ЮРИСДИКЦИЯ СДЕЛКИ	ОРГАНИЗАТОРЫ ВЫПУСКА	ЗАКРЫТИЕ СДЕЛКИ	ОБЪЕМ ВЫПУСКА ЦЕННЫХ БУМАГ	ДАТА ПОГАШЕНИЯ	СТАВКА КРУПНЕЙШЕГО ТРАНША
«ДЕЛЬТАКРЕДИТ»	RED & BLACK PRIME RUSSIA MBS NO. 1 LIMITED	ИРЛАНДИЯ	SOCIETE GENERALE	АПРЕЛЬ	\$206,3 млн	2035	LIBOR + 1,05%
АИЖК	ЗАО «ПЕРВЫЙ ИПОТЕЧНЫЙ АГЕНТ АИЖК»	РФ	ЗАО «КБ СИТИБАНК»	МАЙ	3294,8 млн руб.	2039	6,94%
ГПБ «ИПОТЕКА» («СОВФИНТРЕЙД»)	GAZPROMBANK MORTGAGE FUNDING 2 S.A (GMF2)	ЛЮКСЕМБУРГ	ГАЗПРОМБАНК / BARCLAYS CAPITAL	ИЮНЬ	6900 млн руб.	2027	7,50%
МОСКОВМЕРЦБАНК	MOSCOW STARS B.V.	НИДЕРЛАНДЫ	HSBC BANK PLC / RAIFFEISEN ZENTRALBANK OESTERREICH AG	ИЮЛЬ	\$184 млн	2034	LIBOR + 1,75%

ИСТОЧНИК: «РУСИПОТЕКА»



**КОММЕРСАНТЪ  
АВТОПИЛОТ**

**09**

**DVD**  
В ПОДАРОК



**MAZDA CX-7 | BENTLEY  
CONTINENTAL GT SPEED  
CITROEN C-CROSSER**

**СОБЕРИ КОЛЛЕКЦИЮ АВТОПИЛОТ-РЕТРО!  
ЛУЧШИЕ ФИЛЬМЫ XX ВЕКА НА DVD  
В КАЖДОМ НОМЕРЕ ЖУРНАЛА  
«КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ»!**

ФИЛЬМ «КОРОЛЬ ГЕНРИХ V» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №9

**В ПРОДАЖЕ  
С 1 СЕНТЯБРЯ**



# спроси секрет фирмы



ТИМОФЕЙ ЯРКОМБЕК

Роман КАРАЧЕВЦЕВ

Курск

## За что платят юзеры

**Развиваем новый бизнес — компьютерный сервис. Конкурентов немного. На что ориентироваться в ценообразовании?**

Цены на услуги, как принято говорить, определяются конъюнктурой рынка. Но не надо просто копировать чужие прайс-листы — расценки должны быть оправданы логикой бизнеса. Если фирма специализируется на обслуживании корпоративных клиентов, проще всего исходить из человеко-часов. Компания-клиент оплачивает время, которое ваши сотрудники тратят на ее обслуживание. Стоимость единицы времени определяется исходя из совокупности всех расходов компании, поделенной на количество человеко-часов, которые занимает реальная работа. Если же большинство ваших клиентов — частные лица, то такая схема малопригодна, особенно если доступных компьютерных специалистов немного, а их профессиональный уровень может существенно различаться. Для некоторых операций, например для установки программного обеспечения, может быть принята наценка к стоимости, скажем, 20%. Специалист компании Fix-IT Евгений Кравец уверен, что в вашем случае проще будет ввести фиксированные цены на каждую операцию. «Выясните, сколько средний пользователь готов платить, — советует он. — Мы не призываем продавать пиратский софт, но если у пользователя компьютер стоит 10 тыс. руб., он не выложит \$1000 за лицензионный Photoshop. Кстати, задумайтесь, нужны ли вам проблемы с законом? Общий уровень цен определит анализ конкурентов. Если моя фирма — новичок рынка, на котором есть явный лидер с высокими расценками и пара середнячков, я бы занял промежуточную позицию, установив цены чуть выше среднерыночных. Чтобы оправдать их, определите свои сильные стороны и совершенствуйте их, выстраивая имидж скромной, но профессиональной фирмы».

Максим ВОРОНИН

Москва

## Повод для знакомства

**У нас большая компания, постоянно появляются новые сотрудники. Как лучше их познакомить со «старичками»?**

В большинстве случаев компании пускают все на самотек, рассчитывая, что люди со временем познакомятся сами. Но это неэффективно. Как вариант, можно провести новичка по отделам, с которыми ему предстоит общаться по долгу службы, и представить его остальным. Однако такой способ годится лишь для небольших компаний, да и, как показывает практика, новичок не в состоянии всех запомнить, а «старички» в лучшем случае будут узнавать его в лицо. Крупные фирмы, которые трепетно относятся к персоналу и серьезно заботятся об адаптации новичков, используют другой подход. Они продумывают

важат специальные программы адаптации, рассказывают новым сотрудникам о внутренних правилах, организуют специальные ознакомительные семинары. А для знакомства с остальным персоналом используют сеть интранет, где отдельно представляют каждого сотрудника. В территориально разделенных офисах это практически единственная возможность узнать о появлении новичка. Лучше всего, если в личной карточке сотрудника компания расскажет не только о его служебных обязанностях, но и о хобби, чтобы человек быстрее нашел единомышленников.

Юрий СОЛОНОВИЧ

Москва

## Избирательный дефицит

**Часть торговых центров в Москве стоят полупустые, без арендаторов. Это связано с перенасыщением торговых площадей в городе?**

Сегодня столица не испытывает явного дефицита торговых площадей, хотя до полного насыщения еще далеко. В наиболее популярные торговые комплексы, такие как «Детский мир» или «Атриум», стоит очередь из потенциальных арендаторов. Желая открыть торговую точку в этих комплексах приходится ждать годами. Причем цена аренды 1 кв. м в год в «Детском мире» доходит до \$2,5 тыс., в «Атриуме» — до \$5 тыс., тогда как в среднем по Москве — \$1,2–1,7 тыс.

А вот отсутствие арендаторов обычно связано с неудачами проекта. Основные причины — плохая транспортная доступность или не-

верная концепция. Нет наплыва арендаторов в торговом комплексе «Гвоздь», построенном на пересечении МКАД и Волоколамского шоссе. Основную его проблему эксперты видят в большом количестве этажей (в комплексе их четыре) при неправильном распределении потока покупателей. В результате до верхних этажей доходят лишь самые любознательные. Возможны и другие причины отсутствия потока покупателей. Так, «Европарк», расположенный на Рублево-Успенском шоссе, ощутил приток посетителей после того, как полтора года назад сменил якорного арендатора: место «Рамстора» занял «Ашан».

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



# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

ЗАНЯТНЫЙ ПАРАДОКС: ЧЕМ ПРЯМОЛИНЕЙНЕЕ НАЗВАНИЕ КНИГИ, ТЕМ БОЛЬШЕЙ ОНА ВЫЗЫВАЕТ ИНТЕРЕС. КАЗАЛОСЬ БЫ, ВСЕ МЫ ПОГОЛОВНО РАЗБИРАЕМСЯ В ФУТБОЛЕ, АВТОМОБИЛЯХ И ПОКУПКАХ. И ВСЕ ЖЕ СОВЕТЫ, КАК КУПИТЬ ИЛИ ПРОДАТЬ БИЗНЕС, ЗАИНТРИГУЮТ ДАЖЕ МНОГОКРАТНОГО БАНКРОТА. **текст: Владимир Гендлин**

## Толкование заветов Матроскина



**Как купить  
и продать бизнес**  
**Г. САТТОН**

МИНСК: ООО «ПОПУРРИ», 2005  
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 368 С.

Как следует из названия, книга написана как для продавцов, так и для потенциальных покупателей. Это вполне согласуется с афоризмом кота Матроскина: «Чтобы продать что-нибудь ненужное, нужно купить что-нибудь ненужное».

Автор, поверенный по делам корпораций с многолетним стажем, разумеется, не раскроет в своем сочинении страшных секретов — ничто не ново под луной. Однако подсказки профессионала часто заставляют вспомнить об очевидных вещах, и тогда наши представления переворачиваются с ног на голову. Это касается и продавцов, и покупателей.

Почему перед совершением сделки важно помнить о том, что, например, за юристами закрепилась слава разрушителей бизнеса? Да потому что юрист — первый, к кому вы обратитесь перед рассмотрением предложения о сделке. И можете быть уверены — он приложит все усилия, чтобы ее расстроить. **Гарретт Саттон** объясняет этот парадокс просто и убедительно: в случае неудачи именно юристов принято делить «козлами отпущения».

Автор перечисляет и дает яркие характеристики многим другим персонажам, с которыми вам придется иметь дело в ходе увлекательного процесса покупки/продажи бизнеса. Полезно иметь в виду, как можно

использовать аудитора (не только для анализа финансовой деятельности объекта покупки, но и, например, для привлечения финансирования сделки), риэлтера (для анализа местоположения фирмы и перспектив развития района), дизайнера и подрядчиков (для анализа возможности расширения бизнеса). Как не раз повторяет автор, «бизнес и инвестирование — командные виды спорта».

Есть и другие полезные подсказки, особенно в отношении опасных ловушек. Например, автор прилагает образец соглашения о конфиденциальности. Держите язык за зубами, если ведете переговоры о продаже компании. Ведь это не только ваш бизнес — это еще и бизнес ваших поставщиков, банкиров, страховщиков и иже с ними, а также место работы ваших сотрудников. Не забудем также о клиентах. Так вот, стоит только просочиться информации о продаже бизнеса, как все они побегут врассыпную, как крысы с тонущего корабля. Примеры прилагаются.

Еще одно предупреждение: может статься, что переговоры

о покупке/продаже могут вестись исключительно с целью выведать ценную информацию в интересах конкурентов. Автор приводит поучительную историю о том, как некий пекарь Фрэнк подъехал к своей коллеге Мэри якобы с целью покупки ее пекарни и в ходе переговоров выудил у нее рецептуру печенья. Сделка не состоялась, зато в городе Мэри появилось аналогичное печенье на доллар дешевле и едва не похоронило ее бизнес.

Не все советы актуальны для нашей действительности. Особенно предложение собрать рыночную информацию или повысить свою бизнес-квалификацию с помощью государственных агентств, таких как SBA (Администрация по делам малого бизнеса) или SBDC (Центр по развитию малого бизнеса). Но кто знает, вдруг доведется что-нибудь прикупить в Штатах?

Есть в книге недостаток посерьезнее — это перевод. Похоже, издательство, ее выпустившее, не специализируется на деловой литературе. Иначе не позволило бы переводчику интерпретировать расхожие и устоявшиеся термины буквально — очевидно, под «должным прилежанием» подразумевается due diligence, а под «рискованным менеджментом» — risk management (управление рисками). Не стоит обращать внимания. **СФ**

с63

# Наша марка известна всем

## Подписка через редакцию это

Консультации персонального менеджера  
по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета  
бухгалтерской документации  
(для юридических лиц);

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

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

Коммерсантъ	Власть	ДЕНЬГИ	Секрет фирмы		Weekend
Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ»	Аналитический еженедельный журнал «Коммерсантъ Власть»	Экономический еженедельный журнал «Коммерсантъ Деньги»	Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы»	Ежемесячный автомобильный журнал «Коммерсантъ Автопилот»	Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend»
<b>Твердость в каждом знаке.</b> Авторитетное издание для деловых людей. Достоверно, оперативно и объективно о событиях в бизнесе, политике, обществе, культуре и спорте. Все главные новости. Регулярные спецпроекты.	<b>Власть может все.</b> Технологии и секреты власти в России и во всем мире.	<b>Все ценности жизни без купюр.</b> Основные тенденции и главные проблемы российской и мировой экономики. О том, как заработать, сохранить, приумножить и потратить.	<b>Технологии успешного бизнеса.</b> Удачный и неудачный опыт компаний, лучшие сделки, оригинальные решения, красивые идеи и актуальные проблемы бизнеса. Все, что должен знать руководитель компании, чтобы уверенно вести ее к успеху.	<b>Паехали!</b> Глянцевый журнал о том, что автомобиль в России – больше, чем автомобиль.	<b>Weekend на всю неделю</b> Гид по культурной жизни: развлечениям, магазинам, ресторанам столицы.

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

**Коммерсантъ**





## Чтобы оформить подписку

для физических лиц

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

е-mail: [podpiska@kommersant.ru](mailto:podpiska@kommersant.ru)

факс: (495) 721-90-77

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

для юридических лиц

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

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

125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

## Стоимость подписки на 1 месяц во втором полугодии 2007 года

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

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

## Подписной купон срок подписки

С \_\_\_\_\_  
по \_\_\_\_\_ 2007 года\*

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Почтовый адрес:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

кв. офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ почта  
☐ курьер  
☐ заказная бандероль

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

Извещение

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

Квитанция

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»

в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО

Расчетный счет 40702810338040116270

Корреспондентский счет 30101810400000000225

БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Кассир

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

# принципы

Алексея Андреева

Президент брендингового агентства **Depot WPF** не выносит делового официоза. Он считает, что сильный человек не должен **показывать свои эмоции** и обязан учиться на собственных ошибках. И уже не мечтает **заработать все деньги** на свете.

**Я научился** реагировать на критику сдержанно, но иногда так и хочется сказать оппоненту: «Зашел бы ты ко мне в кабинет и повторил то, что сказал в интернете или в прессе,— точно вышел бы без зубов».

**Когда-то** мне было неловко признаться, что в бизнесе мной движет только чувство ответственности или, скорее, страх оказаться на обочине. Потом оказалось, что я не одинок. Когда во Франции сорокалетних мужчин опросили, кем бы они хотели быть, если бы материальное положение удовлетворяло их полностью, то 92% сказали, что никем не хотят. Проснулся, сходил на рыбалку, занялся фотографией — так мечтает жить большинство мужчин, и я в их числе.

**Умный** учится на своих ошибках, дурак вообще ни на чьих, а на чужих не учится никто. Иначе все бы были умными, не стало бы ни проблем, ни войн, ни аборт.

**Творческими** сотрудниками нужно управлять огромной палкой и пряником. Наш сотрудник может быть волосатым, со шрамами и пирсингом, но пусть четко выполняет свои обязанности. К сожалению, штрафовать творческих людей нельзя: они впадают в депрессию. Их надо стыдить и хвалить — это помогает.

**За ценами** на никель я не слежу. И иногда комплекую из-за этого. Когда смотрю на котировки акций, на ситуацию с «голубыми фишками», понимаю, что обязан в таких вещах разбираться — как человек, который имеет дело с большими деньгами. Поэтому читаю про все это, но через силу.

**Я к алкоголю** равнодушен в хорошем смысле этого слова. Люблю вино, коллекционирую крепкие экзотические напитки. Но с бизнесом алкоголь не вяжется. Да, творческому челове-

ку иногда нужны стимуляторы, после чего у него наступает определенный подъем. Но это состояние не конвертируется в успешный результат.

**Деловые** обеды и светские рауты — все это жутко неорганично для меня. Конечно, политеся в бизнесе необходимо, и я вполне этими техниками владею, но мне тяжело изображать из себя хорошего, улыбающегося красавца-менеджера.

**Эмоциональный** человек в бизнесе может показаться слабым. Сильный — это скала. Супермен, как Стивен Сигал. Позади него все рушится и взрывается, а у него идеальный черный костюм и каменное лицо. Я со своей эмоциональностью борюсь, пытаюсь, например, считать до десяти. Но Стивеном Сигалом я не стану.

**«Чем** первый любовник отличается от второго?» — спросили как-то в интервью у Александра Абдулова, интересуясь его актерским амплуа. Подумав, он ответил: «Всем». Так и в бизнесе командилдер отличается от последователей. У первого любовника — мощная челюсть, черные волосы, отличная фигура. Все то же самое есть и у второго любовника. А разница в том, что у первого на полсантиметра длиннее.

**Собрался** воевать с соседом — рой сразу две могилы. Так утверждает китайская пословица. Агрессия по отношению к конкурентам — естественное проявление, но мы уже наелись такими взаимоотношениями и поняли, что это невыгодно, все оборачивается контррагессией. Мы за цивилизованный рынок и дружелюбное общение.



**Когда** человеком движет жажда денег, он становится скучным. Но всех денег не заработаешь, и если бы можно было этот принцип вживлять как инъекцию молодым бизнесменам, они были бы гораздо успешнее. Сам я пришел к этой мысли, когда достиг уровня минимальной сытости и понял, что лавры Романа Абрамовича мне не нужны.

**В шестьдесят** лет я вижу себя пенсионером. Уже сейчас занимаюсь мажорщиной. Люблю корабли, море, рыбалку. Но уйду на покой, когда пойму, что свою миссию выполнил. Не знаю, что станет для меня таким знаком, но в шестьдесят лет мне точно не захочется прикладывать усилия для решения бизнес-задач. **СФ** записала **Юлия Фуколова**



# читайте в следующем номере

(в продаже с 3 сентября)

## частная практика

Чтобы загрузить производственные мощности, компания Faberlic должна существенно увеличить продажи. Ее владельцам пришлось задуматься о новой системе логистики и новой марке

## идеи

Стихийная энергия флешмобов — спонтанных акций — приносит много положительных эмоций их участникам. Какую выгоду может извлечь из этой технологии бизнес?

## лаборатория

Мотивационные схемы имеют свой жизненный цикл. Сначала к ним привыкают, потом они стареют и умирают. Как определить, что системе мотивации необходима срочная реанимация?

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

**Секрет фирмы**



Лучшие компании делаются с нами своими секретами

## Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

«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 слышком долго руководил «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 расстаться с главным делом своей жизни**. Наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «Ну продадим мы компанию, заработаем миллиард», — рассуждает Кочетов. — А дальше что с ним делать? Начальница запахов. **Десять лет назад никому бы и в голову не пришло**, что продукция московской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брендами. Тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с сетями «Ареат-Престиж» и iLE de BEAUTE. Последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию NOUVELE ETOILE, разработку которой лично контролировала гендиректор «новой зари» Антонина Витковская. Витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила о приватизации 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 парфюмерами «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 „Брокер и Ко“», женский «Глянec»» ухитрился за очередную романтическую историю, что было очень кстати для ограниченной в финансах «новой зари». **Но дивидендов с этого компания не получила**. В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокер», успевшая раньше «новой зари» зарегистрировать эту марку. Московские парфюмеры решили не судиться, сочтя, что у потребителей не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. До последнего времени в компании **не принимали попыток радикальной смены имиджа**, выпуская привычные «Злато Скуфов» и «Анну Каренину», NOUVELE ETOILE — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за последние два года компания открыла семь салонов в Москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «Новую зарю» хотели купить, но 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 «рокошора» Владимир Самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. В 2004 году доля «рокошора» 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 «рокошора» 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 «рокошора», — 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 фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией. Выпустив обескураживающее средство «Блонди Плюс», Самохин нащупал свою нишу, так появилась серия красок «рокошор». Вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории, период взлета «рокошора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «рокошор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. Когда иностранцы начали возвращаться, компания Самохина **набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть**. Сейчас 80% рынка красок для волос контролируют L'OREAL, P&G и SCHWARZKOPF. «рокошор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных. Проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. В частности, «рокошор» пробует закрепитесь 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 «рокошора» Константин Дисперов. — Их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество. Конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно», дамский угодник. «Все продается и покупается, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» Иван Саввиди. После избрания в госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. Саввиди пришел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **Превратившись в собственника** «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% российского рынка сигарет. И быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». Экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое. Убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс. Саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давшее ему путевку в жизнь. Иван Саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга России, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «Группа Агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. Среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. Однако Саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «Ростов» компании «Агрофест-дон»), но не родной завод. «Конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комментирует положение Саввиди. — Но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. Производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объединены на одной территории. Помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». **Оптимизм в компании зашкаливает**: на «донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. На фабрике готовят к выводу новые брэндые вслед за маркой ASMOLOFF, появившейся в прошлом году. До этого последняя новинка была приурочена к миллиениуму — 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».

# Секрет фирмы

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