

Какое блюдо приготовили клиентам владельцы ОТП-банка с. 18

Когда цветы британского брендинга превращаются в мухоморы с. 56

Что выиграют компании от невступления России в ВТО с. 50

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№35 (267) 08.09 — 14.09.2008
sf.kommersant.ru

\$1,4 млрд

вложат группа «Евразия»
и «Первый канал»
в мультимедийный город-
спутник Константиново,
где интерес к кино
неотделим от интереса
к недвижимости с. 30

ISSN 1727-417-6



9 771727 417006

ОТМЫВАНИЕ ИДЕЙ

Как очистить перспективную идею от мусора
и превратить ее в прибыльный бизнес с. 40



Как производить массовую продукцию по индивидуальным потребностям клиентов, удерживая цены на доступном уровне?



Ответ «Сименс»: Интеллектуальное производство.

Наши инновации – это сочетание виртуального планирования продукции с новейшими достижениями в области автоматизации производственных процессов для повышения гибкости производства. Это позволяет выполнять даже индивидуальные пожелания клиентов, сохраняя рентабельность. www.siemens.ru

Answers for industry*.

SIEMENS

*Ответы для промышленности.

частная практика



с. 18

СТРАТЕГИЯ

ВЕНГЕРСКАЯ КУХНЯ Полтора года назад венгерская OTP Group купила Инвестсбербанк, сменила вывеску и предоставила средства на развитие. Новые акционеры оказались очень щепетильны и заявили, что Инвестсбербанк был замечен в отмывании денег, из-за чего пришлось закрыть несколько сотен корпоративных счетов и распрощаться с некоторыми руководителями допфилов. Принесли ли эти изменения пользу?

ИНВЕСТИЦИИ

ИЗ ВАРЯГ В КИТАЙЦЫ Российская лесная промышленность — тяжелый случай с точки зрения стратегических вложений. Два года назад шведский фонд Varyag Resources инвестировал в сибирский лес. Об ангарскую сосну обломали зубы многие инвесторы, но варяги прорвались и намерены стать первыми, кто выведет на биржу российскую лесную компанию с. 24

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

РАСКАДРОВКА Намерения инвестировать в киностудии приобретают масштабы стихийного бедствия. Правда, может оказаться, что инвесторов ждет полный штиль. Не сядут на мель только самые изобретательные с. 30

СДЕЛКА

РЕСТОРАНЫ НА ДРОЖЖАХ Скандинавский фонд Mint Capital пополнил свой портфель ресторанным активом, купив часть бизнеса Олега Тинькова «Частные пивоварни Тинькофф». Превращению сети в солидного игрока рынка может способствовать новый формат — «Тинькофф light» с. 38

дневник наблюдений с. 08

Как из-за финансовой несостоятельности «Балтимор» поменял хозяев и какая компания следующая на очереди / Кто победит в борьбе за корпоративного клиента в схватке МТС и «Вымпелкома» / Зачем российской нефтяной группе понадобились японские партнеры / Почему у владельцев «Чайной ложки» опустились руки / С какой стати Сбербанк доверился сразу трем бюро кредитных историй / Спасет ли бывший связист холдинг «Марта» от банкротства / Как книжные издательства превращаются в медиахолдинги / Сколько стоят печатки

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

ИДЕЙНАЯ ЗАЧИСТКА «Секрет фирмы» выяснил, каким бывает сухой остаток при трансформации идеи в успешный бизнес с. 40

МЕТОДЫ

САМ ДУРАК Юрий Орлов верит, что его сайт SuperGu.ru превратит брокеров-любителей в асов частных инвестиций с. 45

WOW Памятливая авторучка / Перст света / Мусорный зонтик / Только пробуй с. 46

МЫСЛИ

СКУНСОВАЯ ФАБРИКА Чтобы родилась гениальная идея, надо изолировать ее исполнителей от текучки с. 48

СВОЯ ИГРА

ГРУДЬ НАПОКАЗ Ольга Промптова с радостью променяла карьеру журналиста на магазин для дам с пышным бюстом с. 49

лаборатория



с. 50

МЕЖДУНАРОДНАЯ ТОРГОВЛЯ

ВОТ ВАМ ВТО Правительство России решило пересмотреть свои договоренности с ВТО. «Секрет фирмы» попытается разобраться, кто от этого выиграет, а кто проиграет

БРЭНДИНГ

БРЭНДМЕЙСТЕРЫ ЕЕ ВЕЛИЧЕСТВА

Британские брэнд-консультанты снимают сливки с российского рынка, но могут не заметить контрнаступление с. 56

РИСК-МЕНЕДЖМЕНТ

ПРОГНОСТИЧЕСКАЯ СИЛА Банки пытаются предсказывать будущее, внедряя системы автоматизированного скоринга для оценки кредитных рисков физлиц с. 60



принципы

Я могу позвонить нашим топ-менеджерам даже ночью. Менеджерам более низкого звена — никогда. Люди вне работы должны отдыхать. Но на топ-менеджмент это правило не распространяется
Илья Тимченко с. 74

в блогах с. 48

Я всегда щепетильно относился к профессиональному образу. Если человек пришел ко мне с классным резюме и в «творческом прикиде», то у него нет шансов. Таковы законы офиса, они вечны
Дональд Трамп

сценарии

2018 год. Из российских киностудий возник новый Голливуд. Произошло это в первую очередь по причине роста кинопроизводства, а также благодаря открытию одной-двух из заявленных десятилетия назад киностудий
Владимир Симонов с. 35

почта с. 06
спроси Секрет фирмы с. 64

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»:
Лучшие бизнес-школы 22 сентября
iOpe. Информационные технологии 29 сентября
Самые быстрорастущие компании 6 октября
Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.
Телефоны для справок:
(495) 921-2353,
(499) 943-9112,
943-9110, 943-9108

Выгодный контракт

Мы создаем специальные тарифы
для наших постоянных клиентов

Чем дольше Вы пользуетесь нашими услугами,
тем выгоднее для Вас условия сотрудничества.
Заключите с «Билайн» «Выгодный контракт»
и сократите затраты на сотовую связь для Ваших
сотрудников до 20%*.

*Подробности об условиях действия программы по телефону 060603, на www.beeline.ru или в офисах продаж «Билайн».
Оборудование сертифицировано. Услуги лицензированы. На правах рекламы.

Секрет фирмы

№ 35 (267) 08.09 — 14.09.2008

Редакция журнала

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

Редакционные службы

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

Учредитель

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

Издатель

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

ПОЧТА sf@kommersant.ru

«Хотелось бы сказать несколько слов о статье „Полный классифайд“. У меня был личный опыт работы с Job.ru, но в поиске соискателей эффективнее оказались „бегущая строка“ и газета бесплатных объявлений.

Брать деньги за размещение вакансий правильно и нужно. Это единственный способ заработать в нашем бизнесе. Бесплатная эра в интернете давно закончилась. Но годовой абонемент Hh.ru стоит 207,5 тыс. руб., а безлимитный на Job.ru — 17,7 тыс. руб. в месяц, т. е. 212,4 тыс. в год. Платить такие деньги применительно к Job.ru не за что. Вы видели там объявления? „Начальник отдела. Образование высшее. Опыт работы в продажах семь лет. Зарплата от 30 000 руб.“ А теперь посмотрите на собственное резюме. Несколько длиннее и содержательнее, правда? Платить пару сотен тысяч за „недорезюме“, пусть даже их будет несколько сотен, я не стану, ведь фильтровать всю эту коллекцию придется мне (или моему отделу кадров) во время собеседований, а я бы хотел видеть максимум информации о кандидате уже на сайте, чтобы свести количество собеседований до необходимого минимума.

И не нужно этих бесконечных классификаций по отраслям промышленности и прочим условным категориям. Трудно с ходу догадаться, что начальника и закупщиков отдела снабжения нужно искать в категории „Логистика. ВЭД. Склад“. Сделайте классификацию только по профессиям, ведь тот же закупщик может работать в любой промышленности (тем более в нашей стране промышленность особым разнообразием не балует, особенно в маленьких городах).

Грамотное пользование интернета раздражает необходимость регистрироваться на сайте. Спросите любого, и он вам ответит, что регистрироваться будет только в том случае, если не найдет похожего по содержанию сайта, но без регистрации (интернет-магазины не в счет, там без этого никуда). Кроме того, Job.ru наполняют сами соискатели и работодатели. А если сайт мучает пользователя регистрацией, позволяет размещать „недорезюме“, то даже 30 модераторов, которые борются с „Дарт Вейдерами“ вкуче с их „сервисами“, не стоят и десятой части запрашиваемых ими денег.

Мои пожелания: оставьте одну основную классификацию по профессиям, поработайте над расширением полей своей базы данных, сделайте их все обязательными для заполнения, сделайте ресурс бесплатным и доступным без регистрации года на два. И через пару лет вы поймете, что не нужно торговать годовыми абонементами, а хватит доходов от рекламы на самом удобном, качественном, популярном и бесплатном ресурсе о работе».

Алексей Афанасьев, начальник отдела закупок МТП

«Полный классифайд»

СФ №31(263) 11.08.2008



Hiace. Надежно служит Вашим интересам



Toyota Hiace Достойный выбор

Этот микроавтобус с мощным двигателем объемом 2,7 литра одинаково удобен для перевозки грузов и людей: в нем с комфортом размещаются 11 пассажиров и водитель. Благодаря дополнительной климатической установке и современной магнитоле с CD-проигрывателем и 6 динамиками комфорт приобретает новое звучание. Тщательно продуманная конструкция сидений обеспечивает правильную посадку, а ремни безопасности с преднатяжителями обеспечивают защиту каждому в автомобиле. В Toyota Hiace надежно всё. В том числе и то, чего нельзя увидеть глазами: его репутация.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ TOYOTA

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-33-88, Тойота Центр Измайлово (495) 730-90-00, Тойота Центр Каширский (495) 22-100-33, Тойота Центр Коломенское (495) 740-01-10, Тойота Центр Кунцево (495) 933-40-33, Тойота Центр Лосиный Остров (495) 22-100-55, Тойота Центр Отрадное (495) 780-78-78, Тойота Центр Рублевский (495) 725-33-88, Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-33-70, Тойота Центр Сокольники (495) 788-56-65, Тойота Центр Шереметьево (495) 730-22-00; Санкт-Петербург: Тойота Центр Автово (812) 336-48-88, Тойота Центр Невский (812) 449-99-33, Тойота Центр Пискаревский (812) 321-61-81, Тойота Центр Приморский (812) 336-38-88, Тойота Центр Пулковое (812) 320-10-30; Волгоград: Тойота Центр Волгоград (8442) 26-07-77; Воронеж: Тойота Центр Воронеж (4732) 44-60-60; Екатеринбург: Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-20-50, Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-92-92, Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-99-99; Ижевск: Тойота Центр Ижевск (3412) 911-111; Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 288-388; Казань: Тойота Центр Казань Азино (843) 526-75-26, Тойота Центр Казань (843) 518-43-18; Кемерово: Тойота Центр Кемерово (3842) 34-52-45; Краснодар: Тойота Центр Краснодар (861) 227-77-11; Красноярск: Тойота Центр Красноярск (3912) 67-45-25; Минеральные Воды: Тойота Центр Минеральные Воды (87922) 6-55-22; Набережные Челны: Тойота Центр Набережные Челны (8552) 444-000; Нижний Новгород: Тойота Центр Нижний Новгород (831) 275-43-34; Новокузнецк: Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-63-15; Новосибирск: Тойота Центр Новосибирск (383) 230-00-23; Оренбург: Тойота Центр Оренбург (3532) 99-88-77; Пермь: Тойота Центр Пермь (342) 268-98-88; Ростов-на-Дону: Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-90-00; Самара: Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-02-02, Тойота Центр Самара (846) 269-44-44, Тойота Центр Самара Север (846) 204-02-02; Саратов: Тойота Центр Саратов (8452) 57-07-07; Сургут: Тойота Центр Сургут (3462) 77-41-77; Тюльятти: Тойота Центр Тюльятти (8482) 50-90-80; Томск: Тойота Центр Томск (3822) 44-66-00; Тула: Тойота Центр Тула (4872) 710-117; Тюмень: Тойота Центр Тюмень (3452) 48-93-43; Уфа: Тойота Центр Уфа (347) 292-65-65; Челябинск: Тойота Центр Челябинск (351) 799-799-8, Тойота Центр Челябинск Восток (351) 799-799-7.

УПОЛНОМОЧЕННЫЕ ПАРТНЕРЫ В РОССИИ: Архангельск: Аксель Норд (8182) 42-00-00; Астрахань: Бизнес Кар Каспий (8512) 40-89-89; Барнаул: СЛК-Моторс Барнаул (3852) 47-88-88; Белгород: Джентер-Белгород-Центр (4722) 37-61-00; Калининград: Виакор Моторс (4012) 30-31-01; Курган: Оками Курган (3522) 54-66-00; Курск: Бизнес Кар Курск (4712) 39-0000; Магнитогорск: Авторитет-Восток (3519) 30-21-26; Нижневартовск: Автоуниверсал-Моторс (3466) 29-63-96; Нижний Тагил: Эни Моторс (3435) 48-04-64; Ноябрьск: Восток Моторс Ноябрьск (3496) 35-99-99; Омск: Феникс-Авто (3812) 32-90-90; Рязань: Инком-Арт (4912) 900-300; Ставрополь: Ставрополь-Авто (8652) 29-86-96; Sterlitamak: Урал-Моторс (3473) 20-36-20; Тверь: Важная персона-Авто (4822) 76-52-53; Ульяновск: Тон-Авто (8422) 61-34-37; Ярославль: Атлант-М Ярославль (4852) 58-10-58.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛАРУСИ: Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-77-75 (76).
ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (727) 297-96-66, Тойота Центр Жетісу (727) 250-11-02; Атырау: Тойота Центр Атырау (3122) 215-650; **УПОЛНОМОЧЕННЫЙ ПАРТНЕР В КАЗАХСТАНЕ:** Астана: Астана Моторс Астана (7172) 355-837.



Программы кредитования ЗАО «Тойота Банк» доступны в Москве, Санкт-Петербурге, Московской и Ленинградской областях для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. За полной информацией об условиях кредитования обращайтесь к представителям ЗАО «Тойота Банк» в салонах официальных дилеров Toyota. ЗАО «Тойота Банк». Лицензия Банка России на осуществление банковских операций № 3470. www.toyota-bank.ru

СЛУЖБА КЛИЕНТСКОЙ ПОДДЕРЖКИ TOYOTA (звонок бесплатный): 8-800-200-57-75.

Автомобиль, представленный на фото, оборудован дополнительными аксессуарами, не входящими в стандартную комплектацию.

На правах рекламы. Товар сертифицирован. Toyota напоминает Вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о Вашей безопасности и безопасности Ваших близких.

дневник наблюдений

золотые слова → с10
кто кого → с11
три вопроса → с12
продолжение следует → с14
пять примеров → с16



PHOTOPRESS

«Балтимор» вернул кредиты кетчупом

Кредиторы производителя кетчупов «Балтимор» — Юникредитбанк и ВТБ — стали владельцами предприятия. За «Балтимором» могут последовать десятки других компаний. ТЕКСТ: юлиана петрова

Долг томатом красен

Прежних собственников крупнейшего в России производителя кетчупов и томатной пасты ЗАО «Балтимор-холдинг» — председателя совета директоров «Балтимор-холдинга» Алексея Антипова (70% акций), генерального директора Миладу Гудкову и гражданину Польши Марек Гетку Иренеуша (по 15%) — сменили новые хозяева. Это кредиторы «Балтимора» Юникредитбанк и ВТБ, получившие по 50% акций холдинга.

«История типична для нынешних времен», — отмечает старший аналитик Банка Москвы Анастасия Михарская. Кредиторы предприятий, не способных расплатиться по долгам, будут все чаще становиться владельцами заложенных заводов и пакетов акций. Один из примеров — омская розничная сеть «Партнер-ритейл», чей контрольный пакет за долги недавно отошел банку «Траст».

По данным самого холдинга, при выручке \$220 млн и EBITDA \$15 млн чистый долг составлял \$90 млн. В ноябре 2007-го «Балтимор-Нева» исполнила оферту по облигационному займу, выкупив 75% выпуска, объем которого составлял 800 млн руб. Ссуды на рефинансирование займа были взяты под залог 100% акций головной компании ЗАО «Балтимор-холдинг», на которой были сосредоточены основные производственные активы. В сентябре прошлого года «Балтимор» занял у Юникредитбанка 600 млн руб. на три года, в ноябре — еще 360 млн руб. у того же Юникредитбанка на год и 300 млн руб. у ВТБ с погашением в ноябре 2008-го. В августе текущего года компания должна была расплатиться с Юникредитбанком по ранее взятому 100-миллионному кредиту и с ВТБ — по ссуде в 255 млн руб. Логичным завершением этой долговой эпопеи стал переход предприятия к кредиторам.

«Никто не ожидал, что так произойдет», — признает Анастасия Михарская. Группа рассчитывала рефинансировать свои долги либо частным размещением 10–25% акций, либо четвертым облигационным займом ЗАО «Балтимор-Нева» на 1 млрд руб. Но обе инициативы пришлось отложить из-за плохой конъюнктуры на финансовых рынках.

Представители банков-кредиторов не раз говорили, что не стремятся вступить во владение «соусным» активом. «Когда банки получают в собственность акции крупного известного предприятия, они сильно рискуют», — отмечает Егор Федоров, начальник отдела анализа долговых рынков Банка Москвы. С одной стороны, они не умеют управлять промышленными предприятиями, с другой, возникает ущерб для репутации: по рынку разносится молва, что банк раздевает должников до нитки.

Правда, когда речь заходит о возврате средств, банкирам порой не до репутации. Пример — недавний случай с Северо-Западной лесопромышленной компанией (СЗЛК). Еще в 2004 году Северо-Западный банк Сбербанка России открыл СЗЛК несколько возобновляемых кредитных линий на \$450 млн. Но в 2008 году из-за роста цен на электроэнергию, перевозки, древесину и химикаты для производства бумаги у предприятия начались финансовые трудности, после чего Сбербанк перекрыл СЗЛК «кредитный кислород» и потребовал досрочно погасить всю задолженность. СЗЛК этого сделать не смогла, и сейчас на предприятиях группы введена процедура внешнего наблюдения. Акционеры СЗЛК Игорь и Ирина Битковы покинули Россию, а в начале сентября СЗЛК объявила о техническом дефолте по облигациям, который грозит стать дефолтом настоящим. Представители Сбербанка заверяли, что банк не заинтересован в банкротстве СЗЛК — просто добивается законного возврата денег своих вкладчиков.

Кто последует за «Балтимором», предсказать нетрудно: компании третьего эшелона с близкими сроками выплат по облигациям. Аналитики прогнозируют четыре-пять дефолтов в месяц. А также те, кто недавно еле-еле избежал краха, рефинансировав займы кредитами. Кабальные условия по таким ссудам (нынешняя реальность — ставки 20–25% годовых и 50-процентные дисконты по залогам) только приближают дату смены власти в компаниях. □

ТИХА
УКРАИНСКАЯ НОЧЬ...
ГОРИЛКУ
НАДО ПЕРЕПРЯТАТЬ!



РЕКЛАМА

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ
АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ
ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

золотые слова

Игорь
Артемьев,
глава ФАС
→

”

Мы предложили сократить период расчета в два раза, то есть пересматривать ставки раз в месяц”

ФАС озаботилась нуждами нефтяников: ведомство предлагает чаще пересматривать экспортные пошлины на нефть и нефтепродукты. И правда, мировые цены на нефть скачут, а двухмесячная задержка пошлин отнимает у нефтяных компаний деньги. Только вот Минфин выступил с острой критикой инициативы: она бьет по бюджету. Похоже, чиновники готовы рассматривать нефтяников лишь как дойных коров.

Олег
Митволь,
замглавы
Росприроднадзора
→

”

Если я государству не нужен, то, конечно, уйду. Я могу неплохо преподавать, являюсь экспертом международных организаций. Могу и в бизнес уйти”

Глава Росприроднадзора Владимир Кириллов в который раз собирается уволить своего гиперактивного зама. В ответ Митволь обвинил шефа в том, что Росприроднадзор не контролирует свалки и выбросы в атмосферу, хотя должен был приступить к этой работе с июня. Виновен же в этом, по версии чиновника, именно его непосредственный начальник.



СТАНISЛАВ СОКОЛОВ

«Чайная ложка» не выдержала ссылки в Сибирь

Сеть кафе «Чайная ложка» закрыла все свои точки в Новосибирске. Это первый случай, когда федеральные рестораторы проиграли местным сетям. ТЕКСТ: НИНА ДАНИЛИНА

Блин комом

В Новосибирске закрылись четыре заведения сети «Чайная ложка». Сеть уже открыла 70 чайных, по большей части в Санкт-Петербурге и Центральной России.

Но сибирский рынок оказался ей не по зубам: по расчетам **СФ**, ошибка стоила компании около \$1 млн. Пару лет назад она заявляла о планах открыть до 50 чайных в сибирском регионе. Рестораторы были готовы потратить на освоение Западной Сибири до \$10 млн.

«Чайная ложка» пришла в регион самостоятельно. «Нужно было найти местного партнера, который бы взял развитие сети на себя, получая процент от прибыли», — считает Михаил Гончаров, создатель сети быстрого питания «Теремок». — Крайне не просто оперативно реагировать на ситуацию в Новосибирске и управлять обширной питерской сетью».

Не лучшим образом на развитии сети в Сибири сказалось расположение заведений. Три из четырех «Чайных ложек» осели в «Лентах», переживающих сейчас не лучшие времена, — этот бизнес выставлен на продажу. «В новосибирских «Лентах» очень мало посетителей», — рассказал **СФ** директор направления федеральной сети быстрого питания, филиалы которой находятся и в Новосибирске.

При этом в регионе есть аналогичные по формату сети «Солнцепек» и «Блин!ОК» местных компаний — УК «Ресторатор» и ГК «Терра» соответственно. Обе сети успешно с 2005 года развивают в Новосибирске формат стационарных блинных. Основу меню заведений, как и в «Чайной ложке», составляют блины с начинками и салаты. «В Новосибирске очень сильный местный фастфуд. Скорее всего, потребители просто не поняли специфичную концепцию «Чайной ложки» с их блинами, элитными чаями и салатами», — считает Михаил Кудрявцев, директор по маркетингу сети «Крошка картошка». К слову, сама «Крошка картошка» пришлось сибирякам по душе — в начале сентября компания открыла четвертую точку в Новосибирске и собирается до конца года запустить по крайней мере еще одно заведение в местной «Меге».

А вот «Теремок» в регионы не торопится. «Мы планируем как можно сильнее закрепить в Москве и Санкт-Петербурге, может быть, даже запустить второй брэнд. Все эти походы в регионы особой прибыли не приносят», — говорит Михаил Гончаров.

Любопытно, что после сибирской неудачи владельцы сети Борис Крупкин и Михаил Августин отошли от оперативного управления «Чайной ложкой» и наняли гендиректором Евгения Осояна. Похоже, в своих силах рестораторы уже сомневаются. □

КТО КОГО

Оранжевая эволюция

МТС не хватило ресурсов материнской «Системы Телеком», чтобы продолжать борьбу с «Вымпелкомом» в сфере комбинированной мобильно-фиксированной связи. Оператор объединил усилия с «дочкой» France Telecom — Orange.

ТЕКСТ: ПАВЕЛ КУЛИКОВ

МТС и Orange Business Services договорились о запуске услуги конвергенции мобильной и фиксированной связи в девяти крупных российских городах. По словам представителя МТС Ирины Осадчей, услуга обещает быть очень востребованной: около четверти корпоративных клиентов компании «проявляют к ней интерес». Суть в том, чтобы объединить разные способы связи между сотрудниками одной компании. Абонент набирает короткий номер и попадает на стационарный или сотовый телефон коллеги в зависимости от того, где тот находится. Теперь крупнейшие игроки — МТС и «Вымпелком» — борются не за рядовых покупателей SIM-карт, а за корпоративных клиентов. У МТС их 400 тыс., а у «Вымпелкома» — 130 тыс. Однако менеджеров «Вымпелкома» такой разрыв не беспокоит. Представитель компании Ели-

завета Фетисова говорит, что в этом сегменте важно не столько число фирм-клиентов, сколько количество их сотрудников и разбросанность персонала по городам России.

«Наша задача, чтобы клиент считал: под брэндом „Билайн“ он может получить любые услуги», — говорит Фетисова. С этой целью «Вымпелком» недавно объединил свой корпоративный блок с бизнесами Golden Telecom и Corbina Telecom, запустил брэнд «Билайн бизнес». Компания предложила клиентам тарифы для связи по межгороду, иногда более выгодные, чем даже у фиксированных операторов.

Доля МТС в корпоративном сегменте связи, по собственным оценкам, составляет 55%. Однако у «Системы Телеком» нет единого брэнда, под которым группа компаний оказывает все услуги для корпоративных клиентов. А для победы в тендерах, объявленных крупнейшими компаниями, важно предоставить как можно большее число услуг пакетом. Так что партнерство с Orange, с которым, кстати, сотрудничает и «Вымпелком», скорее всего, лишь первый шаг, направленный на удержание доли рынка. Возможно, МТС не предложит все и сразу, но попытается сделать некоторые услуги более привлекательными. Возможностей других «дочек» «Системы Телеком» — «Комстара», МТТ и МГТС — для этого оказалось недостаточно. □

Сбербанк заключил договор с тремя бюро кредитных историй. В поиске новых клиентов лидер рынка уже готов поделиться с конкурентами информацией о «плохих» заемщиках. ТЕКСТ: ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО

Народные истории

До сих пор Сбербанк справлялся собственными силами, передавая всю информацию о заемщиках в аффилированное с ним бюро «Инфокредит».

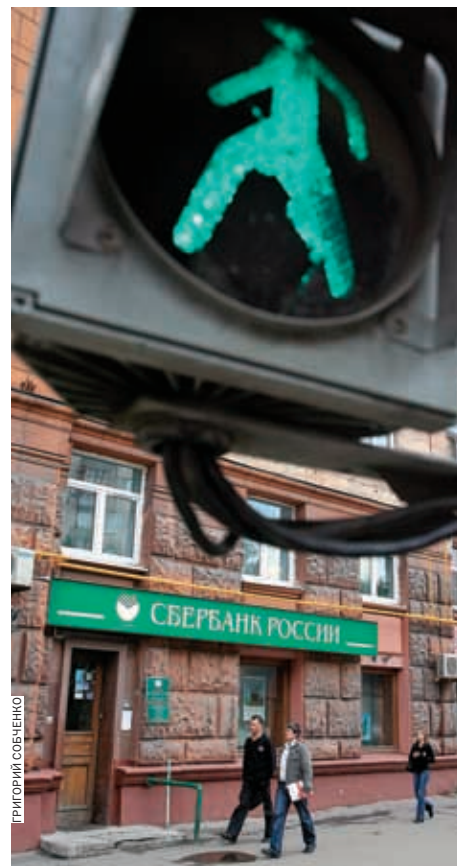
Однако на прошлой неделе стало известно, что он заключил договор о сотрудничестве с тремя крупнейшими в России бюро кредитных историй: «Экспириан-Интерфакс», Национальным бюро кредитных историй (НБКИ) и «Эквифакс кредит сервисиз».

Вначале Сбербанк получит односторонний доступ более чем к 40 млн кредитных историй, имеющихся в базе агентств, однако в будущем намерен раскрыть данные о собственных заемщиках, накопленные «Инфокредитом» (7–8 млн человек). Правда, пока только негативные. «Все кредитные бюро работают по одной схеме, — рассказывает гендиректор коллекторского агентства „Пристав“ Артур Александрович. — Сначала „никому не дам“, потом „раскрою только негатив“, и только затем начинается полный обмен информацией с другими бюро». Впрочем, даже полное раскрытие сведений о заемщиках Сбербанка вряд ли поможет конкурентам перетянуть к себе часть его клиентской базы: одно дело знать кредитную историю чужого клиента, и совсем другое — иметь реальную возможность с ним ра-

ботать. «В большинстве своем частные заемщики „Сбербанка“ — это сотрудники его корпоративных клиентов», — говорит ведущий аналитик Альфа-банка Наталья Орлова. А люди склонны брать кредит в том банке, на карточку которого поступает их зарплата.

Однако Сбербанк уперся в потолок: дальше расти в рознице только за счет имеющихся клиентов практически невозможно. «Новая команда предпринимает активные попытки нащупать новые для себя рыночные ниши», — комментирует ситуацию глава «Эквифакс кредит сервисиз» Олег Лагуткин.

«Новые ниши» — это выдача кредитов заемщикам, менее уважаемым, чем до сих пор считалось нормой в Сбербанке. Чтобы либерализация требований к клиентам не обернулась для финансового института проблемами долгами, он и заключает договоры с крупнейшими бюро. Рано или поздно, уверяют игроки рынка, его примеру последует и банк «Русский стандарт», пока довольствующийся информацией собственного кредитного бюро. Однако, учитывая амбиции нового руководства Сбербанка, кредитные бюро вряд ли полностью решат для него проблему «плохих долгов». «Следующим шагом может стать создание собственной коллекторской службы», — полагает Артур Александрович. □



Сбербанк пошел навстречу кредитным бюро

ГРИГОРИЙ СОВЕНКО

три вопроса

«Объединенная нефтяная группа» (ОНГ) создает СП с японской корпорацией JOGMEC. Зачем небольшой НК партнеры-японцы, рассказал генеральный директор En+ Group, в которую входит ОНГ, Владислав Соловьев.



«Секрет фирмы»: Какова цель объединения?

Владислав Соловьев: Мы хотим создать в рамках En+ Group масштабное нефтегазовое направление. Подписание соглашения с JOGMEC открывает нам доступ к новым источникам финансирования, необходимым для проведения геологоразведки при реализации крупных нефтедобывающих проектов. Не помешает и опыт японских партнеров.

СФ: Где будете разведывать?

ВС: Приоритетным регионом станет Восточная Сибирь — именно там расположены основные неразведанные запасы углеводородов. Регион интересен и с точки зрения относительной близости к новым восточным рынкам внутри России и за ее пределами. Правда, первую продукцию мы сможем получить не раньше 2013–2014 годов.

СФ: Куда быстрее можно создать нефтегазовое направление с «Русснефтью», слухи о поглощении которой структурами Олега Дерипаски ходят давно...

ВС: На сегодняшний день «Русснефть» не входит в состав En+ Group, так что мы не комментируем события и планы, связанные с этой компанией.



ВАЛЕРИЙ МЕЛЬНИКОВ

Оздоровлением «Марты» займется бывший почтовик Игорь Сырцов

Спасать холдинг «Марта» от банкротства поручено экс-главе традиционно убыточного ФГУП «Почта России». **ТЕКСТ:** татьяна юрасова

«Марта» на связи

«„Марте“ конец!» — так отреагировали участники рынка на назначение 57-летнего Игоря Сырцова генеральным директором управляющей компании холдинга «Марта».

Уступивший ему кресло мажоритарный акционер Георгий Трефилов надеется, что «опыт независимого человека поможет найти новые пути решения возникших проблем». Их у «Марты» более чем достаточно: суды завалены исками кредиторов на сумму около 3 млрд руб., против ее «дочки» — компании «Элекскор», развивающей основной актив «Марты» сеть продуктовых магазинов «Гроссмарт», начата процедура банкротства.

Предполагается, что Сырцов займется восстановлением платежеспособности и структуризацией сети «Гроссмарт» с целью ее продажи, а также возвращением одного из основных активов — девелоперской компании РТМ. Свою долю в ней (37,5%) Трефилов продал партнеру Эдуарду Вырыпаеву в начале 2008 года и теперь пытается оспорить сделку в судебном порядке.

Однако Сырцов в роли спасителя «Марты» вызывает недоумение. В холдинг он пришел с поста советника министра информационных технологий и связи Леонида Реймана, с 2000-го по 2007 год возглавлял ФГУП «Почта России», а до этого трудился опять-таки советником. Рекрутерам его имя неизвестно. «Из послужного списка ясно, что он не по менеджменту и не по бизнесу, а скорее „по связям“», — подозревает управляющий партнер Anderson Partners Екатерина Рясенцева. «Учитывая положение дел, ни один вменяемый кризисный менеджер в холдинг не пойдет», — развивает тему менеджер, на днях покинувший «Марту». Впрочем, Трефилов и Сырцов хорошо знакомы, и последний наверняка знает, куда идет. Другой вопрос, как они разграничат свои полномочия, ведь акционер не отойдет от оперативного управления, сказали **СФ** в пресс-службе компании.

Наиболее вероятный вариант развития ситуации — продажа «Марты». «После ряда изменений ее можно продать даже с учетом имеющихся долгов», — считает управляющий партнер компании Most Marketing Виктор Ларионов. «Это будет не так просто: сейчас ритейловый бизнес переживает кризис, число выставленных на продажу сетей растет», — возражает управляющий партнер сетей «Гастрономчик» и «Продэко» Дмитрий Потапенко. По его мнению, в интересах Трефилова «закопать» компанию, то есть обанкротить и продать подставной фирме. А для этого пригодится зиц-председатель. «Трефилов — царь, ему в должности гендиректора нужен подписант, который будет нести ответственность», — уверяет Потапенко. □

КРЕДИТЫ МАЛОМУ И СРЕДНЕМУ БИЗНЕСУ



- Валюта кредита — рубли РФ, доллары США, евро
- Лояльный подход к оценке финансового состояния заемщика
- Оперативное принятие решения
- Длительные сроки кредитования
- Минимальный перечень документов
- Не требуется открытие расчетного счета для принятия решения по кредиту
- Гибкий подход при определении обеспечения

ЯРЧЕ. СМЕЛЕЕ. ДОСТОЙНЕЕ.

8-800-700-15-17

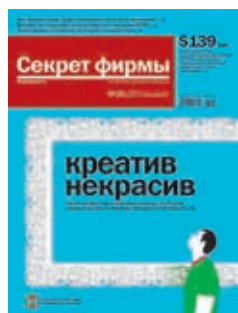
(звонок из любого региона России – бесплатный)

www.zenit.ru

 **БАНК
ЗЕНИТ**
БАНКОВСКАЯ ГРУППА ЗЕНИТ

«У крупных издательств есть два пути развития: покупка мелких компаний и нащупывание новых ниш»

СФ №25/2008, стр. 26–33



В издательствах «Эксмо» и «Олма медиа групп» стартовал переезд в интернет-пространство. «Эксмо» провело ребрендинг, а «Олма» создала специализированное медийное подразделение. **ТЕКСТ:** полина русяева

Книжный переезд

«Мы, конечно, не отказываемся от книг. Ведь книга действует и тогда, когда нет электричества», — говорит директор «Олма новые медиа» **Йоахим Вайдман**. Вот только перебои с электричеством, увы, случаются не так уж часто, и подобные высказывания звучат как панихида по печатной продукции.

«Все давно поняли, что тренд развития книжного рынка — это медиаотрасль», — уверяет директор по общественным и корпоративным связям «Эксмо» **Мария Маркова**. С ней соглашается и владелец небольшого российского издательства. «А что делать? — вопрошает он. — Я планирую нанять штат программистов. Это, поверьте, необходимая трата. Если я не начну продавать имеющийся у меня контент через интернет или в аудиоформате, то в самом скором времени стану терять половину своей прибыли и всех авторов, поскольку их гениальная писанина будет пылиться на полках».

Немудрено, что на прошлой неделе сразу два российских издательства объявили об изменениях, связанных с реорганизацией своего бизнеса. Так, крупнейшее по выпускаемым тиражам издательство «Эксмо» провело ребрендинг, призванный помочь компании утвердиться в статусе медийного холдинга. А издательская группа «Олма медиа» запустила подразделение, приступившее к покорению интернета.

Еще в июле совладелец и генеральный директор «Эксмо» **Олег Новиков** в интервью **СФ** говорил, что считает медиахолдинг более понятной концепцией для партнеров и потенциальных инвесторов, нежели книжное издательство. Первый шаг на пути к мечте был сделан в прошлом году: издательство купило контрольный пакет компании «Сидиком», специализирующейся на аудиокнигах. Теперь «Эксмо» решилось сменить логотип.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Самое передовое в деле освоения цифрового пространства издательство «Олма-пресс» 17 лет назад учредили Олег Ткач и Владимир Узун. В 2003 году в результате слияния «Олма-пресс» с издательством «Нева» на рынке появился холдинг «Олма медиа групп». Три года назад стартовал проект компании по выпуску словарей и справочников с приложением на электронных носителях. В конце 2006-го совместно с Google издательство начало переводить в книги в цифровой формат (уже обработано несколько тысяч наименований). Кроме того, холдинг в прошлом году стал основателем электронной библиотеки.



Аудиокниги вряд ли вытеснят привычную литературу, однако дадут издательствам возможность заработать дополнительную выручку

«Визуализация чего-то книжного в логотипе — вчерашний день, мы хотели уйти от прямой ассоциации», — объясняет Мария Маркова.

Однако пока «Эксмо» экспериментирует с начертанием логотипа, «Олма медиа» уже всю трансформируется. В холдинге создано специальное подразделение «Новые медиа», призванное действовать в интернет-сфере и развивать проекты с электронными книгами и мобильным контентом.

Объем инвестиций в медийный проект в компании не раскрывают, а окупить их намерены к 2010 году. «Мы делаем сра-

зу целый портфель разнотематических сайтов, поэтому не видим большого риска», — объясняет Йоахим Вайдман.

В рамках проекта уже заработали первые тематические порталы — по психологии и здоровью, а также сайты для женщин и детей. **Григорий Кузин**, директор по маркетингу «Олма новые медиа», называет достоинством открывшихся сайтов то, что все интернет-проекты позволяют создавать сообщества, запускать интернет-ТВ, мобильные сервисы. В привычных издательствах книгах такого, конечно, не накрутишь. **СФ**

Губернатор Санкт-Петербурга В. И. Матвиенко

поздравляет «Севкабель-Холдинг»
с 5-летним юбилеем



Дорогие друзья!

Поздравляю коллектив ОАО «Севкабель-Холдинг» с 5-летием основания вашего предприятия.

За это короткое время холдинг стал одной из крупнейших отечественных компаний, лидером российской кабельной промышленности. Предприятие вносит огромный вклад в укрепление

имиджа Санкт-Петербурга как крупного промышленного центра страны.

Выпуская широкий ассортимент кабельной продукции, соответствующей мировым стандартам качества, «Севкабель-Холдинг» достойно представляет северную столицу на российском и международном рынках. Сегодня здесь успешно осваивается выпуск современных кабелей вы-

сокого напряжения, необходимых для модернизации российской энергетики.

Желаю всем сотрудникам ОАО «Севкабель-Холдинг» крепкого здоровья и отличного настроения, а компании — дальнейшего развития и процветания!

Губернатор
Санкт-Петербурга
В.И. Матвиенко



СЕВКАБЕЛЬ ХОЛДИНГ

крупнейшая российская компания в кабельной отрасли

За 5 лет мы стали лидерами!



ОАО «ЗАВОД САРАНСКАБЕЛЬ»



БЕЛЭЛЕКТРОКАБЕЛЬ



ДОНБАССКАБЕЛЬ

ДОНБАССКАБЕЛЬ



ЗАВОД АГРОКАБЕЛЬ



СЕВКАБЕЛЬ

СЕВГЕОКАБЕЛЬ



ЗАВОД МИКРОПРОВОД



ЦВЕТЛИТ



МОЛДАВКАБЕЛЬ

www.sevcable.ru

Сколько стоят опечатки

Малозначительная на первый взгляд опечатка может сильно осложнить жизнь компании — довести ее до суда, а иногда и лишить миллиардов долларов.



№

1

Журнал с горчинкой

Тираж популярного шведского кулинарного журнала Matmagasinet пошел под нож из-за одной опечатки. Издатели опубликовали рецепт яблочного пирога, в который для создания аромата предлагалось добавить 20 мускатных орехов. На самом деле имелись в виду всего две щепотки тертого муската. Избыток этого продукта делает блюдо горьким, а самое главное — токсичным. Чтобы загладить оплошность, журнал поспешил разослать предупреждение 50 тыс. своих подписчиков, вложил в журналы, которые еще не успели

продать, специальную разъяснительную вкладку и опубликовал уточнение на своем сайте. Однако ограничиться этими мерами не удалось. По крайней мере четыре шведа успели отравиться пирогом, приготовленным по злополучному рецепту. В итоге Matmagasinet от греха подальше отозвал из продажи остатки тиража — примерно 10 тыс. экземпляров. □

№

2

Апрель не август. Из-за опечатки в документе налоговых органов компания «Эс Си Эй Хайджин продактс Раша» едва не лишилась 78,9 тыс. руб. — вычета по НДС за товары, экспортированные в августе 2005 года. Налоговики потребовали первичные документы по сделкам с поставщиками, но почему-то не за август, а за апрель, после чего отказали в выплате — дескать, компания предоставила информацию не за тот месяц. «Эс Си Эй Хайджин» обратилась в Арбитражный суд Москвы, но проиграла дело, равно как и в двух последующих инстанциях. Лишь Верховный арбитражный суд в феврале 2007 года признал, что компания не должна расплачиваться за описки фискалов. □

№

3

Обратный торг. Хрестоматийным примером биржевой опечатки является случай на Токийской бирже, когда сотрудник Mizuho Securities пустил с молотка 14,5 тыс. акций компании J:Com по цене 1 иена за 610 тыс. ценных бумаг. На самом деле соотношение было обратное: каждая акция стоила 610 тыс. иен. Потери J:Com в результате составили \$3,5 млрд. Однако это далеко не единственный случай. Например, 27 июля 2006 года в течение двух минут на бирже NASDAQ можно было купить акции Google всего по \$38. На самом деле продавец допустил ошибку — он хотел напечатать в заявке \$380. □

№

4

Золотой глинозем. В 2007 году опечатка в заявке на тендер по покупке глинозема чуть не стоила канадскому производителю алюминия Alcan Inc. \$3 млн. Он предложил купить у индийской National Aluminium Company (NALCO) глинозем по \$337 за тонну вместо \$237. От заманчивого предложения индийская компания отказываться не стала — заявленная цена превышала среднерыночную на 40%. NALCO должна была продать Alcan Inc. 30 тыс. тонн глинозема. Однако канадцы вовремя спохватились и сразу же объявили о начале новых переговоров. В результате сделка состоялась. Конечную ее цену стороны не раскрыли. □

№

5

Вам мат. Тульская газета «Слобода» в июле этого года разместила рекламное объявление «Похудение без диет», пропустив в первом слове букву «д». Вредливая читательница подала на газету жалобу в ФАС. Антимонопольная служба сочла, что опечатка нарушает закон «О рекламе» (использование бранных слов в рекламе недопустимо) и обязала газету выплатить штраф 60 тыс. руб. «Слобода» не согласилась, и материалы дела отправили в Гильдию лингвистов—экспертов по документационным и информационным спорам. Те заявили, что ни в одном из словарей русского мата крамольного слова нет. Спор продолжается. □



ЖУРНАЛ МОДНЫХ ПРОВОКАЦИЙ

CITIZEN K

РОССИЯ

ОСЕНЬ
2008

Герои:

ДЖУД ЛОУ

СТЕПАН
МИХАЛКОВ

ХАЙДИ КЛУМ

ОСКАР
НИМЕЙЕР

ВЛАДИМИР
ЯКОВЛЕВ

КОРОЛЕВА
КРИСТИНА



частная практика

СТРАТЕГИЯ

инвестиции → с24

ПОЛТОРА ГОДА НАЗАД ВЕНГЕРСКАЯ ОТП GROUP КУПИЛА
ИНВЕСТСБЕРБАНК, СМЕНИЛА ВЫВЕСКУ, КЛЮЧЕВЫХ
МЕНЕДЖЕРОВ И ПРЕДОСТАВИЛА СРЕДСТВА НА РАЗВИТИЕ.
ПРИНЕСЛИ ЛИ ЭТИ ИЗМЕНЕНИЯ ПОЛЬЗУ?

Венгерская кухня

текст:

наталья шакланова

«Берите салами, она особая: ее делает самый крупный банкир в Венгрии», — напутствовал меня в дьюти-фри будапештского аэропорта бывший житель Киева, лет десять назад променявший гопак на чардаш. Имени банкира он так и не вспомнил, только заметил, что помимо колбасы тот производит еще и красное вино.

В России салами и вино **Шандора Чани**, председателя правления венгерского ОТП Банк, пока купить нельзя, а вот офисы под вывеской «ОТП банк» уже не редкость. В Москве их около четырех десятков, а в целом по стране — 134.

В Россию ОТП Банк пришел летом 2006 года, объявив о том, что покупает за \$477,5 млн 96,4% московского Инвестсбербанка, по объему частных депозитов входящего в топ-50 российских банков. До того основным собственником Инвестсбербанка считался совладелец Новороссийского морского торгового порта (НМТП) **Александр Пономаренко** (его структуры контролировали 75% кредитной организации).

Цену сделки (3,7 капитала) ряд экспертов сочли завышенной: в начале того же года группа Raiffeisen отдала за куда более известный и крупный Импэксбанк \$550 млн (2,9 капитала). Но быстрорастущий российский финансовый рынок

считается весьма перспективным, так что венграм, видимо, не показалось зазорным переплатить за выход на него. Фактически приобретена была не одна, а четыре кредитных организации: в начале 2005-го к Инвестсбербанку присоединился Русский генеральный банк, совладельцем которого был Пономаренко, а еще через год — Омскпромстройбанк и новороссийский Промфинсервисбанк.

Какое же хозяйство досталось в итоге Шандору Чани? Инвестсбербанк специализировался на выдаче кредитов в торговых точках, имел разветвленную сеть из 57 офисов и, наконец, обладал брэндом, в глазах простых россиян близким к сбербанковскому. «Когда мы покупали банк, думали: как здорово, что он носит название „Инвестсбербанк“, — признается председатель совета директоров ОТП банка **Ласло Вольф**. — Но после проведения исследования выяснилось: название не несет в себе того количества преиму-

с19



ДОСЬЕ

ОТП БАНК (ранее Инвестсбербанк) является «дочкой» крупнейшего розничного банка Венгрии OTP Bank, основанного в 1949 году. Ранее он назывался Национальным банком сбережений (по-венгерски — Orszados TakarehPrewztar Bank, отсюда и аббревиатура OTP). В 1995-м началась приватизация организации, и сегодня большинство ее акций обращается на биржах (70% — на Будапештской фондовой бирже). Иностранные инвесторы контролируют 81,8% активов банка. Крупнейшими собственниками является бывший глава представительства «Газпрома» в Венгрии Мегдет Рахимкулов и его семья: им принадлежит около 10%. Рахимкулов хотел увеличить свою долю, но не получил разрешения от властей Венгрии. У председателя правления OTP Bank Шандора Чани примерно 3%.

НОУ-ХАУ

ОТП банк:

- активно развивает сеть региональных офисов;
- скупает кредитные портфели у банков с минимальным для себя риском;
- установил лучшие ставки по частным депозитам среди банков с иностранным участием;
- первым стал присылать агентов для заключения кредитных договоров на дом к клиенту;
- планирует ввести уникальные для России услуги по дистанционному управлению счетом, в том числе идентификацию клиента по голосу.

РЫНОК

НА 1 ИЮЛЯ 2008 ГОДА В РОССИИ, по данным Центробанка, зарегистрировано 96 кредитных организаций с иностранным участием в капитале, превышающим 50%. На их долю приходилось 18,6% активов всего банковского сектора, 18,4% собственного капитала, 9,7% вкладов физических лиц, 18% прибыли и 16,3% кредитов, выданных нефинансовым организациям. Для сравнения: в Венгрии доля банков с иностранным участием в совокупных активах превышает 70%. Больше всех кредитных организаций в России скупала французская группа Societe Generale: Росбанк, самарский Промэк-банк, Столичное кредитное товарищество, «Дельтакредит» (это помимо двух учрежденных «дочек» — Русфинансбанка и банка «Сосьете Женераль Восток»). Самая крупная единоразовая сделка была заключена в 2007 году, когда бельгийская группа KBC приобрела за \$1 млрд 92,5% Абсолют-банка. Второе место у британского Barclay Bank, который в этом году приобрел Экспобанк за \$745 млн. Но если сравнивать эти сделки в относительных величинах, то Экспобанк обошелся инвесторам дороже, чем Абсолют-банк: 4 капитала против 3,8 капитала соответственно.



Шандор Чани предпочитает расставаться с клиентами, если чистота их бизнеса вызывает хоть малейшие подозрения

щество, которое сделало бы невыгодной смену вывески». Банки венгерской группы (а они работают в девяти странах Восточной и Центральной Европы) развиваются под единым зонтичным брэндом. Например, OTP Banka Slovensko в Словении, OTP Banka Hrvatska в Хорватии и CJSC OTP Bank на Украине. Инвестсбербанк не стал исключением: в марте 2008 года он был переименован в ОТП банк. От ассоциации со Сбербанком венгры решили отойти. А вот по амбициям по-прежнему ничуть не уступают российскому банку номер один.

Чих под присмотром

ПРЕЖДЕ ВСЕГО венгры объявили о намерении открыть офисы во всех российских городах с населением свыше 300 тыс. человек и усилить свое присутствие на юге страны, где у Инвестсбербанка позиции были не столь сильны.

Реализовать эти планы должна была старая команда топ-менеджеров. Однако уже через два месяца после завершения сделки, в феврале 2007-го, стало известно об уходе из Инвестсбербанка ключевых управленцев, хотя изначально Шандор Чани обещал сохранить руководящий корпус. Иногда OTP Group так действи-

тельно поступает. Во всяком случае, в Болгарии, Черногории, Хорватии, Румынии команды были сохранены. Из Инвестсбербанка, в частности, ушли президент Павел Бойко, а также зампреды Константин Богомазов, Максим Чернущенко и Владимир Спильниченко. На встрече в Будапеште Шандор Чани признался **СФ**, что особенно сожалеет о Максиме Чернущенко, отвечавшем за розничный бизнес. А вот причины расставания с Бойко объясняет тем, что тот хорошо знал только POS-кредитование (выдачу ссуд в торговых точках), тогда как новые собственники хотели предложить «более широкий спектр продуктов».

Заявление несколько странное с учетом того, что в январе 2008 года (за месяц до того, как Бойко написал заявление об уходе по собственному желанию) совет директоров переизбрал его председателем правления — президентом Инвестсбербанка. Сам Бойко объяснил **СФ** свой уход желанием заняться чем-то новым — стартапом. В июне этого года он с партнерами приобрел 75% акций Кубаньбанка и будет развивать на его базе ипотечный банк.

Бывшие коллеги Бойко по Инвестсбербанку тоже не остались без работы. Чернущенко и Спильниченко ушли в струк-

туру Пономаренко — инвестиционную компанию ТПС (позже Чернущенко перешел в Независимое коллекторское агентство, также созданное выходцами из Инвестсбербанка), Богомазов — в «Конверс групп».

А вот замену Павлу Бойко в Инвестсбербанке искали больше полугода. Формально кресло председателя правления — президента не было свободно. Его занимала руководитель дивизиона управления рисками **Инабат Терек**, однако ее кандидатура считалась временной. Только в августе 2007 года Инвестсбербанк возглавил бывший зампред Импэкс-банка **Алексей Коровин**.

Один из бывших топ-менеджеров Инвестсбербанка связывает исход управленцев с усилением бюрократии. Как уверяет источник **СФ**, хотя и прежние акционеры вмешивались в операционную деятельность организации, но это было «вполне терпимо». Венгры же «стали проверять буквально каждый чих». Кроме того, если раньше все решалось в Москве, то теперь — в Будапеште, что значительно увеличило сроки согласования любых действий.

Уже через два месяца после завершения сделки стало известно об уходе из «Инвеста» ключевых управленцев, хотя изначально Шандор Чани обещал сохранить руководящий корпус

«Да, это один из негативных побочных факторов укрупнения банка», — признает главный экономист УК «Финам менеджмент» **Александра Осина**. В общем-то, здесь нет ничего удивительного: так поступают все новые собственники, чтобы лучше разобраться с ситуацией в компании. Во всяком случае, на первых порах. Потом прессинг ослабляется. По словам Ласло Вольфа, руководству банков группы ОТП предоставлена «достаточная свобода действий, и определяются лишь рамочные правила». В частности, сделки, сумма которых не превышает 6 млн евро, не обязательно согласовывать с головным офисом, и в будущем планируется повысить этот порог. В разговоре с **СФ** Павел Бойко называет его «вполне достаточным для принятия самостоятельных решений». Впрочем, другой выходец из Инвестсбер-

банка отмечает, что для крупных сделок сумма, «конечно же, смехотворно мала».

Зачистка счета

ЩЕПЕТИЛЬНОСТЬ венгров в полной мере выразилась в пересмотре портфеля корпоративных депозитов. На пресс-конференции в Будапеште Ласло Вольф сделал сенсационное заявление: Инвестсбербанк был замечен в отмывании денег, из-за чего новым акционерам пришлось закрыть несколько сотен корпоративных счетов и распрощаться с некоторыми руководителями допфигов. Венгры вынуждены были пересмотреть свою политику в области внутреннего контроля банковских рисков. Позже выяснилось, что в общей сложности было закрыто всего около 100 корпоративных счетов из 60 тыс. имевшихся.

brother®
at your side

www.brother.ru

100th
Anniversary
1908-2008
100 лет на рынке

Покупайте в магазинах торговых сетей:

СТАРТ
СЕТЬ МАГАЗИНОВ

КЕИ
КОМПЬЮТЕР-ЦЕНТР

Скоро и в других розничных сетях страны!



Новый. Универсальный. Незаменимый.

Brother DCP-7030R | Монохромное лазерное устройство 3-в-1

Телефоны "горячей линии": 8(495) 510 6 510 (для звонков из г. Москвы), 8(800) 700 08 09 (для звонков из других городов)
Контакты ближайших дилеров Brother смотрите на сайте www.brother.ru в разделе "Где купить?"



За счет смены вывески ОТП банк уже не паразитирует на чужом брэнде, однако его фирменные зеленые цвета похожи на те, что использует Сбербанк

Ласло Вольф сделал сенсационное заявление: Инвестсбербанк был замечен в отмывании денег, из-за чего новым собственникам «пришлось закрыть несколько сотен корпоративных счетов»

Павел Бойко не видит в этом ничего особенного. Если за месяц в банк приходит 1000 новых клиентов, то среди них неизбежно оказываются люди с плохими намерениями вроде ухода от налогов или перекачивания денег. Нет рецепта, который на 100% страховал бы банк от появления таких лиц, но существует комплекс мер, позволяющий минимизировать риск. «Мы этим занимались всю свою сознательную жизнь. Если была непонятна деятельность клиента, выходили на контакт и пытались разобраться. Если не получалось, просили его перейти в другой банк», — рассказывает Бойко.

В ОТП банке перестраховались по полной. «У нас скорее были просто предположения о возможных нарушениях, — уточнил Шандор Чани. — С некоторыми клиентами не было причин расставаться, но мы предпочли необоснованно прервать

отношения, которые гипотетически могли навредить нашей репутации».

Экстенсив вместо интенсива

ВПРОЧЕМ, главные усилия новой команды были направлены на работу с физлицами. С конца 2006 года банк открыл в России 77 офисов. Кроме того, он, как и обещал, усилил свои позиции на юге, купив в мае 2008 года за \$41 млн Донской народный банк. У этой структуры, входящей в пятую сотню российских банков по капиталу (\$14,4 млн), были неплохие позиции в Ростовской области: 46 дополнительных (они еще не интегрированы с сетью ОТП банка) и 170 тыс. клиентов.

От своего намерения охватить все российские города с населением свыше 300 тыс. венгры по-прежнему не отказываются, однако процесс несколько замедлится. Упор теперь будет сделан в первую

очередь не на открытие новых офисов, а на то, чтобы заставить старые работать эффективнее. Прежде всего ОТП банк расширил линейку продуктов: стал выдавать ипотечные кредиты, ввел новые виды ссуд, в том числе для индивидуальных предпринимателей и малого бизнеса.

Центральные офисы ОТП Bank в Будапеште поражают немногочисленностью. В них совсем нет очередей. И даже не потому, что там работают несколько десятков окон. Две трети операций венгерского ОТП Bank проводится через интернет и мобильный телефон. В будущем банк планирует запустить услуги дистанционного обслуживания клиентов и в России, причем такие экзотические, как идентификация клиента по голосу (для проведения операций по телефону или через интернет) или установление произвольного лимита по платежной или кредитной карте. Скажем, выбрав нулевой порог, клиент может фактически заблокировать «пластик», а перед совершением крупной покупки послать SMS об увеличении лимита до нужной суммы. Правда, пока никто из опрошенных **СФ** российских банкиров не рискнул предположить, насколько такие услуги могут быть востребованы и возможны ли они вообще в России с точки зрения банковского регулирования.

Еще один способ повысить эффективность работы, который венгры уже внедрили в российский ОТП, — привлечение новых клиентов с помощью агентов. Это специально обученные люди, которые уговаривают взять в банке кредит на покупку квартиры или автомобиля и помогают с оформлением документов. Сегодня у ОТП уже более 2 тыс. агентов, из них 75% являются финансовыми консультантами ряда страховых компаний, в их числе РОСНО и ВСК, с которыми в прошлом году был заключен договор о сотрудничестве. Остальные 500 агентов были найдены банком самостоятельно. За свою работу агенты получают минимум 0,5% от суммы сделки, но, по некоторым данным, не больше \$12 тыс. Впрочем, в банке эту информацию не подтверждают.

ОТП банк не первый в России, кто начал работать с агентами (такая практика существует также в Москоммерцбанке, «Ренессанс Капитале», Юникредитбанке, Ситибанке и GE Money Bank), но он один из немногих, кто последовал примеру Ситибанка и стал выезжать к клиентам на дом, как это принято в Венгрии. И если Ситибанк таким образом предлагает оформить только кредитные карты и ссуды на личными до 750 тыс. руб., то ОТП банк — в том числе и дорогостоящие ипотечные кредиты. Такую практику банк ввел в апреле этого года. Конкуренты восприняли новшество скептически: мол, если у человека нет времени приехать в банк за кредитом, его не найдется и для погашения долга, однако в ОТП «домашние посиделки» отменять пока не собираются.

В первом полугодии 2008 года по сравнению с аналогичным периодом 2007-го совокупный розничный оборот ОТП банка увеличился на 130%, рапортует Ласло Вольф. Так, объем автокредитов вырос в три раза — до 2,2 млрд руб., объем

POS-кредитов — более чем в два раза (до 13,9 млрд руб.), а объем нецелевых кредитов — почти в три раза (до 2,4 млрд руб.). Столь внушительную динамику в банке объясняют, в частности, внедрением новых принципов работы.

Чужой портфель

«СЕГОДНЯ НАМНОГО легче купить готовый кредитный портфель в других банках, чем формировать его самостоятельно», — признает Ласло Вольф. ОТП банк выкупил потребительских кредитов на \$100 млн и до конца года планирует выкупить еще на \$150 млн. В каких банках, официально не сообщается. Но, как сказал **СФ** бывший менеджер Инвестсбербанка, это «КИТ финанс» и Русь-банк. При этом ОТП банк ничем не рискует, поскольку ему удалось договориться на очень выгодных для себя условиях. Если по какому-либо кредиту в течение года возникнут проблемы, продавец обязан выкупить его обратно. Обычно же кредитные организации, приобретая чужие портфели, берут все риски на себя.

Конечно, этот «легкий» путь возможен лишь в том случае, если у банка есть доступ к дешевым деньгам, что в условиях мирового финансового кризиса большая редкость. У ОТП он есть. По итогам 2007 года чистая прибыль ОТП Group выросла на 24,8% — до 830 млн евро.

Средства для покупки кредитных портфелей акционеры выделяют российскому ОТП в виде межбанковских кредитов. В 2007-м было предоставлено 10 млрд руб., а в этом году в два с половиной раза больше — \$1 млрд. «Привлечение столь крупной суммы на внешних рынках вызвало бы затруднение», — отмечает аналитик «Атона» **Андрей Труфанов**.

Впрочем, ОТП банк планирует и сам привлекать средства на рынке и, в частно-

сти, собирается до конца года выпустить облигации на сумму \$100 млн. Хотя понятно, что эти деньги будут заведомо дороже предоставляемых акционерами (да и на каких условиях последние предоставят средства, не сообщается).

Догнать сегмент

НО НЕ ВСЕ ТАК РАДУЖНО, как в отчетах Ласло Вольфа. Как отмечает аналитик «Тройки Диалог» **Ольга Веселова**, в первом полугодии 2008 года ОТП банк сократил свою долю рынка в целом ряде сегментов, отстав в темпах роста от среднеотраслевых показателей. Так, с начала года активы ОТП выросли на 5%, а активы российского банковского сектора за то же время — на 15%, розничный кредитный портфель — на 8,1% и 20,8% соответственно. Среди наиболее разочаровывающих показателей — снижение розничных депозитов в банке на 10,9%, в то время как сектор вырос на 12%. «С третьего-четвертого кварталов 2007 года инфляционное давление на ставки по депозитам в России усилилось, и ценовая конкуренция за клиента стала напряженнее», — поясняет Веселова.

Правда, как только ОТП понял, что теряет сегмент, он отреагировал незамедлительно. В июле банк сделал все депозиты пополняемыми и повысил проценты по вкладам. Например, сегодня при первоначальном взносе 500 тыс. руб. и сроке один год клиент может рассчитывать максимум на 12% годовых. Другие банки с иностранным участием при тех же условиях обещают существенно менее крупный доход. Например, Raiffeisenbank — 7,2%, а Юникредитбанк — всего 6,4%.

В целом же, если сравнивать финансовые показатели банка за 2005–2007 годы, переход Инвестсбербанка к венгерской команде пошел ему только на пользу. Как отмечает аналитик «Антанты Пиоглобал» **Максим Осадчий**, если сравнивать отчетность по МСФО за 2005 и 2007 годы (брать для сравнения 2006-й не имеет смысла, поскольку тогда банк переходил к новым владельцам), то собственный капитал и активы выросли в два раза (до 5,4 млрд руб. и 60,9 млрд руб. соответственно), чистый процентный доход — в 3,3 раза, а чистая прибыль — в семь раз. На конец прошлого года рентабельность капитала (ROAE) составляла 26,3% (при среднеотраслевом значении 20%), а рентабельность активов (ROAA) — 2,2% (против 2%). Похоже, венгерские рецепты пришлись по вкусу российским клиентам. **СФ**

Что сделали венгры

ПОКАЗАТЕЛЬ	1 ПОЛУГОДИЕ 2007 ГОДА, МЛН РУБ.	1 ПОЛУГОДИЕ 2008 ГОДА, МЛН РУБ.	РОСТ, %
ВАЛЮТА БАЛАНСА	52 114	63 030	20,9
ПРОЦЕНТНЫЙ ДОХОД, НЕТТО	2227	4390	97,1
ТОВАРНЫЕ КРЕДИТЫ	6407	13876	116,6
КРЕДИТНЫЕ КАРТЫ	3752	6651	77,3
НЕЦЕЛЕВЫЕ КРЕДИТЫ	829	2426	192,6
АВТОКРЕДИТЫ	625	2195	251,2
КРЕДИТЫ НА ПОКУПКУ ЖИЛЬЯ	501	4219	742,1
ПРИБЫЛЬ ПОСЛЕ УПЛАТЫ НАЛОГОВ	331	466	40,8
* ДИНАМИКА ФИНАНСОВЫХ ПОКАЗАТЕЛЕЙ ОТП-БАНКА			
ИСТОЧНИК: ОТП-БАНК			

ДВА ГОДА НАЗАД ШВЕДСКИЙ ФОНД VARYAG RESOURCES ИНВЕСТИРОВАЛ В СИБИРСКИЙ ЛЕС. ОБ АНГАРСКУЮ СОСНУ ОБЛОМАЛИ ЗУБЫ МНОГИЕ ИНВЕСТОРЫ, НО ВАРЯГИ ПРОРВАЛИСЬ И НАМЕРЕНЫ СТАТЬ ПЕРВЫМИ, КТО ВЫВЕДЕТ НА БИРЖУ РОССИЙСКУЮ ЛЕСНУЮ КОМПАНИЮ. **ТЕКСТ: СЕРГЕЙ КАШИН**

Из варяг в китайцы



ЮРИЙ МАРТЯНОВ

Российская лесная промышленность — тяжелый случай с точки зрения инвестирования. Иностранцев, достигших здесь сколько-нибудь заметных результатов, считанные единицы.

«Но мы уже сталкивались со всеми возможными проблемами в нефтянке — размытие, уход активов, трансфертное ценообразование, — вспоминает **Алекс Уильямс**, инвестиционный управляющий Varyag Resources. — А в лесу после этого бояться особо нечего, не самый страшный бизнес». В 2002–2006 годах Алекс работал генеральным директором фонда Vostok Nafta (одно из подразделений империи шведского миллиардера **Адольфа Лундина** в России). Свое время он тратил на то, чтобы представлять интересы фонда в компаниях, чьи акции фонд приобретал: «Башнефть», «Славнефть-Мегионнефтегаз», ТНК и «Газпром». Возможно, Алекс Уильямс был менее шумным борцом за права миноритариев, чем управляющий директор Hermitage Capital **Уильям Браудер**, но решали они одни и те же задачи.

Уильям Браудер с 2006 года в нашу страну невыездной (российские власти не выдают ему визу без объяснения причин), а Алекс Уильямс в середине того же года неожиданно поменял поле деятельности. Он возглавил команду, которая управляет инвестициями шведского же фонда Varyag Resources AB. Его основная цель — прямые инвестиции в российскую лесную отрасль. Но полностью контактов с бывшими работодателями он не потерял. Varyag и Vostok Nafta входят во все лесные проекты «50 на 50», то есть инвестируют на паритетных началах — и всегда получают контроль. Не-

Алекса Уильямса уже не пугают ловушки лесных инвестиций

посредственным же управлением российских лесными активами занимается только Varyag, а точнее — компания Taiga Asset Management, специально созданная для этого при фонде.

Идеология фондов прямых инвестиций обычно не предполагает покупку более 50% акций компании. Однако когда инвестор вкладывает в компанию несколько миллионов долларов и приобретает меньше контрольного пакета, ему хочется, чтобы его взгляды на то, как и куда надо вести бизнес, совпадали со взглядами менеджмента. Но, похоже, шведские инвесторы не были уверены, что с руководителями российских лесных компаний им всегда по пути, потому не рисковали и брали контроль.

Срок, на который инвестируются средства, составляет три-четыре года. Сфокусироваться фонд решил на лесопромышленных активах (хотя и купил пакеты еще в угольной компании и долю в карьере по добыче щебня).

После изощренного тренинга в российской нефтянке правила игры в лесной отрасли не кажутся страшными. Но в общем отрасль эта известна повышенным уровнем «падежа» инвесторов. Среди громко пришедших и подававших большие надежды, а потом бесславно «павших» есть немало известных предпринимателей — **Борис Йордан, Александр Картунин**. В этом ряду также один из крупнейших финских лесопромышленных концернов Ruukki Group и IKEA. Сложность отрасли и пресловутая российская специфика готовят массу неприятных сюрпризов. Например, когда Varyag Resources AB в 2007 году приобрел Богучанский ЛПК, лесопромышленники, видевшие и виды, и немало неудачливых инвесторов, раздавали в местной прессе скептические комментарии. Ведь прямо перед Varyag Resources на комбинате были другие варяги — IKEA, которая, бросив начатое, в итоге ушла. Алекс Уильямс (хотя спор со скептиками не окончен и Богучанский ЛПК еще не запущен, здесь только строится новый завод) говорит, что тест временем они уже прошли. Инвесторы «пришли-ушли» свыше года не вытягивают, «а мы уже больше двух лет здесь».

Китайские грезы

АЛЕКС УИЛЬЯМС уволился из Vostok Nafta в мае 2006 года. В начале августа фонд Varyag Resources AB поднял на Стокгольмской фондовой бирже (площадке

для быстрорастущих компаний First North — шведский аналог лондонской AIM) около \$40 млн. А уже в конце августа были куплены в Усть-Илимске сразу три компании — «ПИК-89», входившая в 20 крупнейших лесоперерабатывающих компаний Сибири, «Тубалес» и «Тубалеспром». Они и положили начало холдингу, который позже получил название RusForest. Потом были куплены Богучанский и Небельский ЛПК, где сейчас строятся современные лесопильные комплексы. Инвестиции фонда в лес составили \$52 млн, а с Vostok Nafta на пару они вложили уже более \$100 млн.

Надо сказать, что российские леса четко делятся на две зоны, живущие своей собственной жизнью и почти не пересекающиеся. В европейской части России главными потребителями древесины являются Москва, Санкт-Петербург, а зарубежным покупателем выступает Хельсинки (точнее, финские заводы вдоль российской границы). На востоке тон задает Япония — она тщательно выбирает самую качественную древесину и хорошо платит. Но шведские инвесторы делают ставку не на Страну восходящего солнца, а на Поднебесную империю. Дело в том, что между потребностями Китая в лесу и собственными возможностями его добывать существует разрыв более чем в 100 млн кубов. Между тем в прошлом году из России в Китай всеми экспортерами было вывезено лишь около 20 млн кубов кругляка и около 2 млн кубов пиломатериалов. Учитывая близкое соседство сибирских лесов и китайских покупателей, не самую высокую себестоимость производства (по словам Уильямса, примерно на 60% меньше, чем в Канаде), можно сказать, что продукция RusForest имеет, как любил говаривать в начале 1990-х, «безграничный рынок сбыта».

На эту безграничность многие инвесторы и ловятся. Но ловушек на пути к лесным деньгам очень много. Нет дорог. Из-за этого нужно тщательно обсчитывать удаленность лесосеки от транспортных магистралей — она может убить всю экономику проекта (особенно когда скачут цены на горючее). Проекты очень энергоемкие, а электричества не хватает. Глава подкомитета по лесному хозяйству ТПП России **Константин Береза** восклицает: «Если вам нужно, для примера, 1000 кВт мощности, только за нее вы должны платить около \$2 млн. При этом вы не покупаете акции энергетиков, а просто дарите им деньги за

ДОСЬЕ

В ИНВЕСТИЦИОННЫЙ КОМИТЕТ ФОНДА VARYAG RESOURCES, принимающий окончательное решение по всем инвестициям, входят Михаил Задорнов (ВТБ 24), Сергей Васильев («Русские фонды»), Александр Джеймс Стюарт (Deutsche Morgan Grenfell).

Лесные инвестиции объединены в группу RusForest. В нее входят группа компаний ПИК (инвестиции \$16 млн), группа компаний «Туба» (\$8,6 млн), проект «Викинг» (Богучанский ЛПК, \$14,6 млн), проект «Небельский» (\$10 млн), проект «Леспром» (\$3,1 млн)
По результатам 2007 года оборот RusForest составил \$58,5 млн, чистая прибыль — \$2,8 млн. В аренде находится 723,6 га лесных угодий. В 2008 году приобретены дополнительно по 50% компаний «Бамлесстрой» и «Трассиби́рская лесная компания Красноярская». Стоимость приобретений — около \$12 млн.

НОУ-ХАУ

Фонд Varyag Resources:

- сделал ставку на покупку лесопильных предприятий, не концентрируясь на экспорте кругляка, что после введения пошлин станет фактором роста;
- ориентировался на огромный рынок Китая, что даже в условиях кризиса на развитых рынках позволило минимизировать потери;
- покупал с партнером, фондом Vostok Nafta, только контрольные пакеты предприятий, что позволило избежать потерь времени и сил на согласование позиций с менеджментом.

РЫНОК

РОССИЯ ОБЛАДАЕТ самыми большими резервами лесных угодий — более 800 млн га. Правда, в зоне рентабельного использования находится лишь незначительная их часть.

В 2007 году в стране было добыто 167 млн кубометров древесины (в западных лесных провинциях — 59%, в Сибири и восточных провинциях — 41%). 113 млн кубов составил внутренний спрос, оставшиеся 54 млн экспортированы.

20 млн кубометров были вывезены в Китай, что в 2007 году составило около 70% потребности этой страны в кругляке. Большая часть леса пошла на удовлетворение нужд гигантского строительного сектора Китая.

Поскольку после ввода заградительных пошлин Китай потерял этот источник необработанной древесины, скорее всего, китайские компании постараются построить в Сибири собственные предприятия. Но на это понадобится не менее пяти лет.



ЮРИЙ МАРТЫНОВ

Сергей Закатий настаивает на внимательном отношении к налоговой гигиене

то, что они обладают монопольным правом на подключение электроэнергии. И все по закону. Это ужасно!» Непосвященных часто удивляет количество сопутствующих затрат, на которые они не рассчитывали. Начиная от того, что аренда лесного участка предполагает вырубку по так называемой формуле леса (даже если вам нужна только лиственница, вы должны вырубить и продать, допустим, осину — скорее всего, себе в убыток). И заканчивая почти неизбежной социальной помощью по настоянию местных властей. Об эти препоны многие проекты споткнулись уже на стадии подготовки.

По словам **Сергея Закатия**, директора Taiga Asset Management, лесозаготовка и производство очень чувствительны к конъюнктуре. Процент постоянных затрат — от оплаты аренды за выделяемые лесные угодья до круглогодичного содержания персонала, несмотря на фактически сезонный характер работы, — очень велик. Любой скачок цен может угробить выгодный вроде бы проект. К тому же экономить на издержках, не соблюдая, как выражается Сергей Закатий, налоговую гигиену, RusForest позволить себе не может. Компанию с налоговыми рисками покупатель брать не станут ли-

бо потребуют больших скидок. «Когда мы пришли, в отрасли царил наличка. У нас сейчас только безналичные расчеты», — говорит Алекс Уильямс. А многие мелкие игроки «гигиену» не соблюдают — и получают преимущество по уровню расходов.

Но в затратах все равно есть залежи резервов. По словам Алекса Уильямса, Taiga Asset Management до конца года возьмет на позицию CEO RusForest некоего многоопытного финна: «У него огромный опыт. Он навскидку может сказать, нормальная ли производительность у бригады лесозаготовителей, разбирается во всех профильных продуктах и рынках». Финн с огромным опытом согласился на иркутскую ссылку, скорее всего, за очень большую премию, но и сэкономить он компании может кучу денег.

Хотят шведы найти резервы и на стороне спроса. Сейчас их рынок преимущественно спотовый — добыл, напил и продал. Однако в компании не оставляют надежд наладить и долгосрочные поставки. Стабильность, например, очень ценят европейские клиенты. Долгосрочный контракт и гарантированная стабильность качества дают прибавку до 10% к спотовой цене лесной продукции. Сейчас Taiga Asset Management ведет переговоры с несколькими немецкими компаниями, которые как раз хотели бы на таких условиях получать пиломатериалы из сибирской лиственницы, а также создать совместное производство клееного бруса.

Все на выход

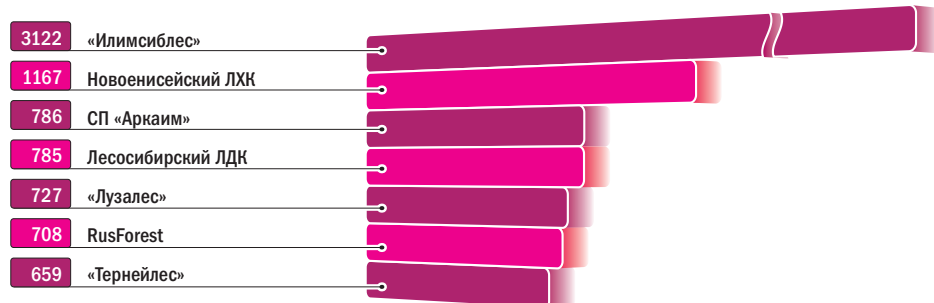
RUSFOREST СПРАЗУ ФОРМИРОВАЛСЯ как компания лесопильная. Экспортом кругляка (который в связи с вводом запретительных пошлин с 1 января 2009 года становится непривлекательным бизнесом) здесь почти не занимались. Но и более глубокую переработку — вроде производства плит МДФ и фанеры — тоже изначально не планировали. К проектам, например, внедриться на американский рынок с этими дорогими продуктами Алекс Уильямс относится очень и очень скептически, синеца в руках его устраивает больше.

Резкое падение спроса на древесину в Японии в конце прошлого года тоже не стало катастрофой: туда, по словам Сергея Закатия, попадали «лишь сливки». Хотя планы по темпам роста все-таки пришлось подкорректировать, ведь цены на древесину поползли вниз.

Кто деревом богат

объем заготовки леса в 2007 году*

ТЫС. КУБ. М



* данные по ведущим российским лесозаготовителям
Источник: «Леспром индустри консалтинг», информация компаний

Сейчас еще до конца не ясно, позади ли осталось падение цен. Хотя Сергей Зака- тий утверждает, что два новых запускае- мых завода будут прибыльными даже при нынешней конъюнктуре, свои пер- воначальные планы по доходности инве- стиций компания сможет выполнить, только если конъюнктура улучшится. Это произойдет, по словам Алекса Уильямса, при соблюдении трех условий: стабилизи- руется рынок США, продолжится эконо- мический рост в зоне СНГ и будут введе- ны пошлины на кругляк. Любая перера- ботка с введением пошлин станет при- влекательнее, ведь несколько десятков миллионов кубометров останутся внутри страны и будут давить на цены — вниз, ес- тественно. Именно поэтому в Сибири и на Дальнем Востоке в пожарном поряд- ке заявлена масса проектов. В стабилиза- ции в США, которая должна остановить падение цен на международном рынке, Алекс Уильямс тоже уверен: «Сейчас на рынке домостроения в США 17-летний минимум продаж. Дальше падать просто некуда». На самой низкой точке и рынок в Японии, по мнению Сергея Зака- тия, впереди только рост.

Если все три условия сойдутся, Varyag Resources сможет выполнить свои обеща- ния перед инвесторами. В этом году в фонде планируют после запуска заводов провести частное размещение 10–15% RusForest среди инвесторов на внебирже- вом рынке. А в 2009–2010 годах — первое российское лесное IPO.

В будущее за дровами

ГЛАЗА АЛЕКСА УИЛЬЯМСА загораются, когда речь заходит об использовании дре- весины как альтернативного вида топли- ва. Имеются в виду, конечно, не баналь- ные поленья. Самый простой вариант — выпускать пеллеты, «дрова будущего» (у них ниже влажность и поэтому выше теплотворность, они почти не дают золы), которыми уже отапливают свои дома и даже используют на ТЭЦ голландцы и шведы. Рынок пеллет только развивает- ся. Россия без видимых усилий умудри- лась занять пятое место в мире по разме- рам их экспорта. Можно было бы гордиться, если бы прямо перед нами в списке не стояла маленькая Эстония.

Производству же биоэтанола на основе целлюлозы Алекс Уильямс даже посвятил в марте этого года существенную часть своего выступления на встрече лесопро- мышленников с тогдашним премьером

Любая переработка с введением пошлин станет привлекательнее, ведь десятки миллионов кубометров останутся внутри страны и будут давить на цены — вниз, естественно

Виктором Зубковым. Это так называемое биотопливо второго поколения. С пер- вым поколением, изготавливаемым на ос- нове злаков, как известно, возникли про- блемы: эксперты считают, что именно из- за роста производства такого биотоплива выросли цены на злаки и во многих стра- нах бедняки были поставлены на грань голода.

Второе поколение — писк биотоплив- ной моды — только начинает произво- диться. В США, где самые передовые раз- работки, по подсчетам UNECE (Европей- ской экономической комиссии), в 2008–2010 годах заработают заводы, ко- торые будут выпускать из древесины больше 500 млн литров биоэтанола в год. По словам Алекса Уильямса, при ценах от \$150 за баррель нефти биоэтанол уже ста- новится интересным. Сырье для его про-

изводства (щепы и опилки) в огромных количествах в России пропадает. Так как лесопилки и есть главные производители такого сырья, Алексу можно верить: «Од- но из наших предприятий, которое рабо- тало в режиме „ни шатко ни валко“, за полтора года обросло огромными куча- ми этих отходов».

Впрочем, несмотря на живой интерес, прямо сейчас в эти технологии Varyag ин- вестировать не собирается — время еще не пришло. В отличие от цен на нефть сто- имость другого топлива — газа — в России еще очень низка. С газом топливу на осно- ве древесины пока конкурировать слож- но. Хотя, судя по проявляемому им инте- ресу, когда Алекс Уильямс продаст RusFo- rest, он снова вернется в топливно-энерге- тический комплекс. Но это будет ТЭК бу- дущего — топлива из древесины. **СФ**



НОРИЛЬСКИЙ НИКЕЛЬ

ЗАПОЛЯРНЫЙ ФИЛИАЛ

Заполярный филиал
ОАО "ГМК "Норильский никель" (г. Норильск)
на регулярной основе организует открытые конкурсы на проведение работ, оказание услуг и закупку материально-технических ресурсов по следующим направлениям:

- строительство,
- ремонт и эксплуатация основных фондов,
- информационные технологии,
- научные исследования и проектирование

К участию приглашаются российские поставщики и подрядчики.

Следите за информацией на:

www.zf.norilsknickel.ru

реклама

Деньги на коротке



Первый вице-президент, заместитель председателя правления НОМОС-БАНКа Ирина Гордеева рассказала о новых продуктах банка, направленных на управление краткосрочной ликвидностью клиентов.

– Почему при создании новых продуктов НОМОС-БАНКа акцент был сделан именно на управлении краткосрочной ликвидностью?

– У наших клиентов – юридических лиц очень разный бизнес: у кого-то он сезонный, у кого-то – циклический. Причем продолжительность производственного цикла может составлять от нескольких дней до нескольких месяцев. В этих условиях компании, с одной стороны, должны каким-то образом закрывать возникающий кассовый разрыв, когда у них по тем или иным причинам не хватает оборотных средств, с другой – размещать временно свободные средства, чтобы они не лежали «мертвым грузом», а приносили доход. В отличие от физических лиц, которые могут планировать свои доходы и расходы

с достаточно высокой долей вероятности и на весьма продолжительный период времени, юридические лица оперируют гораздо менее продолжительными сроками. Иногда им нужно разместить деньги на депозит на выходные, в другой раз им требуется в срочном порядке отозвать деньги со вклада для проплаты по контракту на поставку оборудования. Деятельность коммерческих предприятий очень динамична и подвержена воздействию массы факторов, которые, безусловно, нужно учитывать при работе банка с ними.

– Как в банковском продукте учесть все эти особенности функционирования бизнеса коммерческих предприятий?

НОМОС-БАНК предложил решение этих вопросов при помощи комплекса продуктов и услуг – как активных, так и пассивных. Это и депозиты, и овердрафтное кредитование, предназначенное для покрытия текущих кассовых разрывов, а также структурированные инвестиции, сочетающие надежность классических депозитов с доходностью инвестиционных продуктов.

– Депозиты – это «пассивные» продукты. Какие в них особые преимущества для предприятий, стремящихся грамотно управлять своей краткосрочной ликвидностью?

– Сегодня предприятия не могут размещать средства на депозите на достаточно длительный срок. Высокая конкуренция подталкивает к активному развитию бизнеса, а это означает, что средства должны быть постоянно в обороте. Это не означает полного отсутствия свободных средств – они есть, но довольно «короткие». Как правило, мало кто из коммерческих предприятий может позволить себе разместить денежные средства даже на три месяца, у них есть возможность открыть депозит на несколько дней, в крайнем случае – неделю. Значит, наиболее востребованными являются краткосрочные депозиты. Эти короткие деньги надо каким-то образом привлекать, создавать интересные для предприятий депозитные продукты, чтобы клиенты имели возможность получить максимальную доходность на вложенные средства. Многие банки начисляют проценты на остатки по счетам, но они невелики, поэтому мы и разработали новую линейку краткосрочных инструментов, ориентированных на различные сроки размещения средств.

– О каких инструментах идет речь?

– Депозит «Овернайт», который позволяет разместить средства на 1 рабочий день. Часто этим продуктом пользуются те, кому необходимо разместить временно свободные средства на выходные. Ставка по данному продукту находится примерно на уровне межбанковской – это больше, чем начисляется на остатки по счету.

Другой продукт – «Депозит с возможностью пополнения и частичного снятия средств». Насколько я знаю, в стандартной продуктовой линейке его предлагают немногие банки, при этом у других банков, как правило, возможность доведения ограничивается 30-50% от той суммы, которая уже находится на депозите. У нас же остаток по депозиту может превышать первоначальный взнос в 4 раза. Например, если сумма депозита составляет 100 млн рублей, то клиент имеет возможность довести еще 300 млн. Помимо этого, другие банки, которые предоставляют возможность частичного снятия, требуют уведомить их об этом заранее, как правило, за 14 дней. У нас нет ограничений по времени – клиент может распоряжаться своими деньгами в любое время. При этом, что очень важно для компании, она в случае необходимости может снять всю доведенную сумму.

Отдельно стоит сказать о «Расчетном счете с начислением процентов на среднемесячный остаток». Этот продукт предназначен для компаний, ведущих активную хозяйственную деятельность, при которой на расчетных счетах формируются остатки, а специфика бизнеса предполагает, что деньги могут понадобиться в любой момент. Причем мы предлагаем по нему повышенные проценты, которые начисляются на среднюю фактическую сумму остатка за месяц, при условии поддержания минимального остатка по счету в размере 2 млн рублей.

– В России в последнее время начинают приобретать популярность депозиты, доходность которых «привязана», например, к ценам на нефть, металлы, либо межбанковской ставке. Есть ли подобные продукты, ориентированные на корпоративных клиентов, у Вас?

– Да, это структурированные инвестиционные продукты. Мы можем «привязывать» доходность по депозиту, например, к сырьевой «корзине», в которую входят нефть и золото. В этом случае, если цены на сырье будут продолжать расти, помимо гарантированных процентов, клиенты могут получить еще дополнительный доход за счет роста стоимости «корзины». Но подобные депозиты все же ориентированы на более длительный срок, это уже не управление краткосрочной ликвидностью предприятия.

– Вы говорили, что вопросы управления ликвидностью также можно решать при помощи активных продуктов...

– Лучше всего для этих целей подходит овердрафтное кредитование. В НОМОС-БАНКе овердрафт достигает 50% от среднемесячного оборота за последние три месяца, в то время как у большинства – 30-40%. Мы не требуем «обнуления», то есть обязательного закрытия овердрафта в конце месяца или иного обязательно установленного периода. Мы выдаем овердрафт на год, и клиент все это время может пользоваться выделенными средствами. Наконец, мы предоставляем овердрафт по справке об оборотах из другого банка. В этом случае мы берем с клиента обязательство, что он в течение трех месяцев будет переводить свои обороты на счет в НОМОС-БАНКе. При этом овердрафтом он сможет пользоваться с момента

открытия счета в НОМОС-БАНКе. Вторым продуктом из данной линейки является корпоративный овердрафт, который мы запустили прошлой осенью. Он предназначен для холдингов, в том числе не оформленных юридически. Актуальность этого продукта объясняется тем, что сейчас многие предприятия строят свой бизнес в рамках холдингов, в которые входит 10-15 компаний. Мы выводим общую сумму овердрафта на все предприятия, входящие в структуру холдинга. Это удобно с нескольких позиций: во-первых, это уменьшает комиссию за неиспользованную часть овердрафта. Во-вторых, вы получаете возможность использовать деньги в рамках полученного овердрафта на нужды того предприятия, которое самостоятельно, в силу своих финансовых показателей, не могло бы получить такой заем.

– Какие технические нововведения Вы внедряете в Вашем банке для удобства клиентов?

– Например «Расчетный центр корпорации» – это достаточно новая для России услуга, ориентированная на компании с разветвленной филиальной сетью. Для всех компаний, входящих в корпорацию, или у всех филиалов одной компании устанавливается единая система, которая отслеживает платежи. Тем самым деятельность территориальных подразделений для головного офиса становится максимально прозрачной, и ее можно отслеживать в режиме реального времени. Также есть много дополнительных возможностей – вся необходимая информация закладывается в программу, и контроль осуществляется автоматически.

– Планируете ли Вы в ближайшее время вывести еще какие-нибудь новые продукты на рынок?

– Некоторым предприятиям сложно просчитать, когда средства могут оказаться временно не востребованными сейчас. Поэтому мы разрабатываем еще несколько видов депозитов с возможностью досрочного снятия денег. В этом случае проценты будут начисляться на тот срок, в течение которого деньги находились на депозите. Процентная ставка будет, конечно, ниже, но многие банки ведь вовсе не предусматривают досрочный отзыв средств с депозита.

Кроме этого, мы стараемся упростить процесс взаимодействия по существующим продуктам. Например, мы стараемся максимально лояльно подходить к перечню документов, которые должен предоставлять потенциальный клиент. Раньше для открытия депозита НОМОС-БАНК требовал нотариально заверенные копии учредительных документов. Это было не очень удобно для потенциальных клиентов, поэтому мы поменяли наши внутренние регламенты и теперь работаем по копиям документов и заверяем их самостоятельно. В результате сотрудничество с нами в части оформления документов для клиентов становится более удобным.

Вообще, мы постоянно проводим мониторинг рынка, смотрим, какие продукты и услуги необходимы его участникам и стараемся реализовать их таким образом, чтобы компаниям было проще развивать свой бизнес.

Василий Львов

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

сделка → с38

Намерения инвестировать в киностудии приобретают масштабы стихийного бедствия. Правда, может оказаться, что инвесторов ждет полный штиль. Не сядут на мель только самые изобретательные.

Раскадровка

текст:

татьяна комарова

«В кадре — унылые и безликие постройки автозавода ЗИЛ. Пропуска в фирмы, расположенные на площадях предприятия, выдают в будках, подозрительно похожих на пивные ларьки. На пропускном пункте проверяют багажники въезжающих и выезжающих автомобилей. Камера медленно движется по заброшенной, заросшей зеленью, безлюдной территории завода, которая напоминает декорации к „Сталкеру“. Периодически из громкоговорителей раздаются советские марши.

В кадре появляется **Анастасия Тропкина**, PR-менеджер проектов Russian World Studios (RWS): „Проходите осторожнее — вчера на этом месте прямо рядом со мной упал топор“».

Так мог бы начинаться сценарий документального фильма о московской киностудии RWS. Несмотря на гнетущее впечатление, складывающееся из-за ЗИЛа, эта студия — одна из самых технологически продвинутых в России. Здесь снимались комедия «Антидурь», фильм **Джозефа Файнса** «Дух», сериал «Атлантида».

Еще более современную кинофабрику компания строит в Санкт-Петербурге — тоже на территории бывшего завода. Осенью состоится открытие первой очереди. Это будет крупнейшая студия в стране. «Технические характеристики нашей московской студии такие же, как на Западе и в Америке, а в Санкт-Петербурге будут еще лучше», — рассказывает **Юрий Сапронов**, генеральный директор RWS.

Кинобум

СОЗДАЮТ киностудии и другие инвесторы, как профильные, так и непрофильные. О своем желании вложиться в «кинонедвижимость» заявляли продюсерский центр «Леан-М», «Синема инвест». Компания «Главкино», принадлежащая **Николаю Цветкову**, ВТБ и **Федору Бондарчуку**, на землях цветковской корпорации «Знак» собирается построить киностудию, а рядом — коммерческую и жилую недвижимость. В дело вложат около \$300 млн. Казахская девелоперская группа «Евразия» совместно с «Первым каналом», реализуя своей подмосковный градостроительный проект «Константиново», разобьет целый медиапарк с мультимедийным комплексом: телестудией, киностудией, радиостудией и т. д., тематическим парком развлечений и жилым комплексом для «представителей творческих профессий» (инвестиции превысят \$1,4 млрд). Заявлены проекты по организации кинопроизводства в Нижнем Новгороде и даже



в Якутии. «Ко мне в месяц обращаются, наверное, три-четыре человека, интересующихся инвестициями в этот бизнес, спрашивают, как это все организовано, ходят, смотрят», — рассказывает **Владимир Симонов**, генеральный директор киностудии «Медиа сити», принадлежащей кинокомпания «Амедиа».

Можно говорить о настоящем буме в сфере создания киностудий, и это, казалось бы, вполне объяснимо. По данным исследовательской компании Movie Research, число российских фильмов в прокате с 2005 года ежегодно увеличивается на 15–25%. В кино инвесторы повели после «Ночного дозора», кассовые сборы которого превысили \$16 млн, при бюджете фильма в \$4,2 млн. Подливают масла в огонь телеканалы: они хотят не только заказывать, но и самостоятельно снимать телероманы, сериалы, даже полнометражные фильмы, для чего необходимы производственные мощности.

Интерес инвесторов тем более понятен, что пока ситуацию с киностудиями идилической не назовешь. «Мосфильм» де-факто остался единственной полностью государственной киностудией, у которой после кризиса кинопроизводства в 1990-х получилось выйти на безубыточность (рентабельность компании, по ее собственной информации, составляет 25–30%). Здесь снимали «Антикиллера-2», «Волкодава», шоу «Ледниковый период». Другие фабрики грез, например Киностудия им. Горького, «Ленфильм», по уровню технической оснащенности несравнимы с частными, которые, впрочем, пока можно пересчитать по пальцам: это RWS, «Медиа сити», «Телевизионное творческое объединение», «Телемост», «Меджик фильм». Создание киностудии требует немалых инвестиций (так, RWS планирует вло-

жить в питерский проект \$250 млн), но и окупаемость, по расчетам владельцев, наступит в обозримом будущем (через семь-восемь лет).

Однако если это будущее и наступит, то явно не для всех.

Студийные грезы

ТРИ ГОДА НАЗАД компания «Амедиа», занимающаяся производством сериалов, тоже намеревалась открыть киностудию. В подмосковном Ступино предполагалось построить 20 павильонов и площадки для натурной съемки. Но потом компания отказалась от проекта. Неофициально в ней пояснили **СФ**: «Было заявлено столько проектов по строительству киностудий, что мы решили: будет дешевле арендовать у других инвесторов студии, чем строить собственные». Официально же генеральный директор компании **Алексей Волин** заявил, что «Амедиа» решила сосредоточиться на уже строящейся с 2005 года в Москве киностудии «Медиа сити». Тем не менее в ней будет лишь четыре павильона для съемок полнометражных фильмов (в пять раз меньше, чем предусматривалось в ступинском проекте), да и те пока что не оборудованы, хотя доделать их руководство фирмы планировало еще в 2006-м.

Действительно, очереди в российские киностудии — миф. «Если бы у меня круглогодично была загрузка на 75%, я был бы на седьмом небе от счастья. Больше 75% не бывает ни на одной киностудии в России», — объясняет Владимир Симонов. Даже на «Мосфильме», самой загруженной киностудии в России (ее генеральный директор **Карен Шахназаров** в интервью газете «Коммерсантъ» в августе 2008 года называл цифру 80%), тоже отмечают: «Очереди к нам не выстраиваются». Дефицита



85 фильмов

ОТЕЧЕСТВЕННОГО ПРОИЗВОДСТВА было представлено в 2007 году на российском кинопрокатном рынке, им противостояли в борьбе за зрителя 285 зарубежных картин

съемочных площадей в Москве нет, а в Санкт-Петербурге, где крупные частные киностудии пока отсутствуют, недостаток площадей восполнит RWS.

Поэтому главный вопрос — хватит ли всем новым студиям фильмов? Тем более что снижение темпов кинопроизводства не за горами. Хотя в 2007 году количество российских фильмов в прокате выросло на 23%, а их общая касса — на 41%, средние сборы от проката одной российской ленты за тот же период увеличились всего лишь на 15% (без учета инфляции); в 2005-м, например, рост составил 135%. Судя по цифрам, количество явно не желает переходить в качество, и не исключено, что инвесторы разочаруются в российской киноиндустрии. Тем более что число заявленных проектов киностудий пока что растет гораздо быстрее, чем число новых фильмов.





киностудиям приходится реконструировать столичные промзоны: они расположены относительно недалеко от центра, и там есть подходящие помещения. RWS искала площади под студию несколько лет и в конце концов осела на территории АМО ЗИЛ прямо за Третьим транспортным кольцом.

Получается сердито, но при этом не дешево. «В помещениях заводов часто отсутствует вентиляция, кондиционеры. Когда на улице стояла жара под 35 градусов, у меня в павильоне было 60 °С. Хотя, естественно, сейчас мы все это устраним», — рассказывает Симонов: его киностудия расположена на бывшем шарикоподшипниковом заводе. Приходится полностью переделывать цеха, а реконструкция заводских помещений дороже, чем строительство с нуля, и обходится примерно в \$3 тыс. за квадратный метр киностудии.

Еще больше придется вложить в оборудование. Позволить себе регулярно приобретать новую технику могут только гиганты вроде «Мосфильма». Так, одна проявочная машина в лаборатории обработки пленки стоит около 1 млн евро. Установка телекино (машины, записывающей обработанный фильм на киноленту для проката в кинотеатрах) — более 800 тыс. евро. И вся эта дорогостоящая аппаратура устаревает буквально на следующий год. Прибыль «Мосфильма» — по данным СПАРК, в 2007 году она составила около \$16 млн — большей частью тратится на модернизацию, то есть реконструкцию студий и закупку нового оборудования. «Кинопроизводство насыщено электроникой, а у электроники есть свойство устаревать каждый день. Это дорогое удовольствие, но если оборудованием не заниматься, то студия просто отстанет от современного уровня», — жалуется первый



11,5 тыс. специалистов
В области киноиндустрии ежегодно выпускают средние и высшие учебные заведения России, однако профессионалов катастрофически не хватает

Руководство RWS морально уже приготовилось к худшему. В случае спада кинопроизводства новая питерская студия рассчитывает выживать за счет телеиндустрии: в материнскую АФК «Система» входит и «Система масс-медиа», которая владеет несколькими платными телеканалами — «Усадьба», «Драйв», «Здоровое ТВ» и др. — и производит контент для них. С появлением новой студии каналы смогут нарастить производство собственных передач, есть планы и по добавлению каналов.

Но у инвесторов других проектов киностудий нет таких ресурсов, и перспективы у начинаний сомнительные. «Я думаю, что если взять все эти проекты за 100%, то хорошо, если выстрелит 1%», — полагает Симонов. Алексей Волин тоже полон скептицизма: «Все зависит от того, какое количество будет действительно построе-

но и какое количество из них будет в рабочем состоянии, ведь студия — это не только стены».

Съемка в стиле техно

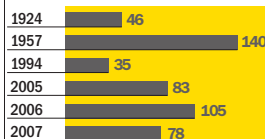
ТЕМ НЕ МЕНЕЕ проблемы возникают даже со стенами. Как отмечает и сам Волин, немалую роль в проекте играет то, где он расположен. Советским киностудиям повезло: они изначально получили удобные участки. Например, Киностудия им. Горького находится на ВДНХ, «Мосфильм» — в пяти минутах езды от Киевского вокзала. Найти подобные площадки, пригодные для застройки, в современной Москве практически нереально, а для киностудий это проблема отнюдь не второго плана. «Актеры днем снимаются у нас, вечером у них самолет в Санкт-Петербург, там они отснялись — и опять утром к нам сниматься», — говорит Симонов. Поэтому

2007, февраль
60 съемочных павильонов насчитывается в России. К 2030 году их количество, если исходить из динамики роста производства кино, должно вырасти в пять раз

2007, март
Начало строительства компанией Russian World Studios киностудии «РВС Санкт-Петербург», в которую предполагается вложить \$250 млн

2008, январь

Количество созданных в России фильмов*



* полнометражных картин в год
Источник: Movie Research

\$1,4 млрд

2008, июль

Столько намерены вложить в строительство медиакомплекса и окружающей его недвижимости в подмосковном Константиново группа «Евразия» и «Первый канал»

10.06 01.07 04.07 07.07 10.07 01.08 04.08 07.08 10.08 01.09

«В помещениях заводов часто отсутствует вентиляция, кондиционеры. Когда на улице жара под 35 градусов, у меня в павильоне 60 °С»

заместитель гендиректора «Мосфильма» **Владимир Рясков**. получается, что компания включается в гонку за постоянное техническое переоснащение. И киностудиям, которые планируют производство полного цикла (таково большинство заявленных крупных проектов), тоже придется в нее ввязаться.

А толку от победы все равно немного. Недавно «Мосфильм» закупил телескопический кинокран стоимостью около 0,5 млн евро. Неопытные рабочие моментально разбили крану головку, и дорогостоящая машина стоит без дела: чинить ее некому.

Кадр за кадром

НА «МОСФИЛЬМЕ» почти закончили оборудовать новую студию звукозаписи: здесь оцифровывают шумы для уже отснятых фильмов. На полу — небольшие (площадью около квадратного метра) листы железа для имитирования звучания шагов по крыше, куски дерева для воссоздания топота на палубе, скрипучий паркет, ламинат, линолеум, гравий и даже галька с песком. А в стену врезан с десяток дверей: ведь железная дверь, ведущая в современную квартиру, и дубовая (для погреба) звучат совершенно по-разному. В ванной, стоящей в углу комнаты, живет гул моря. А занимаются шумопроизводством самые большие любительницы тишины — благообразные старушки интеллигентного вида.

Казалось бы, звенеть стаканами и топтать паркет — задача несложная, и, видимо, именно поэтому специалистов по шумам нигде не учат. «Их могут подготовить только те, кто работает на киностудиях. Мастера могут взять учеников; но не все хотят это делать, потому что таким образом выращивают себе конкурентов», — объясняет Владимир Рясков. И таких редких специальностей на киностудиях довольно много. По сути, кадры для киноиндустрии готовит только ВГИК, но обучения в нем, как отмечают участники кинорынка, все равно недостаточно, чтобы сразу же после выпуска приступить к практической деятельности. Киностудиям приходится самим организовывать курсы, но людей все равно не хватает.

«У нас есть свой большой учебный центр, за год мы выпустили 15–16 режиссеров видеомонтажа. Из них у нас остался один человек, остальные разошлись по компаниям. Человек ищет, где лучше», — рассказывает Владимир Симонов. В результате сотрудники диктуют условия руководству киностудий, а те ищут нужных людей иногда и по полгода. Вряд ли менеджеры новых киностудий подберут персонал быстрее.

Кино не для всех

ТЕХНОЛОГИЧЕСКАЯ ГОНКА вооружений, борьба за потребителя, катастрофическая нехватка кадров... Как следствие, шансов у новых игроков немного. Тем более что у современных киностудий нет возможности поднимать цены на свои услуги. Разгуляться не дают собраты, берущие не качеством, а дешевизной. Напуганные московскими ценами (от \$1 в сутки за квадратный метр), кинокомпании уже сейчас сбегает на съемки на Украину, в Белоруссию, Восточную Европу. Там делали многие из самых кассовых российских фильмов последних лет. Например, «Ирония судьбы. Продолжение» и «Скалолазка» снимались в Праге, «Девятая рота» — в Ялте. Есть конкуренты у крупных современных киностудий и в центрах кинопроизводства, Москве и Санкт-Петербурге. «Есть „Кинофабрика-2“ — четыре павильона на НИИМС, четыре павильона на заводе „Красный пролетарий“, которые принадлежат актеру и продюсеру **Максиму Суханову**. А один уважаемый канал в прошлом году снимал новогодний проект в двух ангарах, арендованных у сахарного завода на Мантулинской улице. Но естественно, какое там может быть качество? На „Красном пролетарии“ для акустики павильоны просто обиты солдатскими матрасами», — иронизирует Симонов.

Однако новым киноинвесторам не до иронии. Так, игроки рынка не понимают, на что рассчитывают компания «Киноград» (владелец — бывший гендиректор канала «ТВ Центр» **Борис Вишняк**) и администрация Нижнего Новгорода, заявляя о намерении построить киностудию на девять павильонов. Если для съемочных

групп добраться до окраин Москвы — уже проблема, то с перемещением в Нижний Новгород тем более возникнут трудности, не говоря уж о том, что хорошим специалистам в провинции взяться неоткуда.

Шансы есть у тех, кто сумеет найти более узкую нишу. Так, удачным Владимир Рясков считает «Медиа сити»: проект ориентирован в основном на телесериалы, чем и обусловлен его успех. Произошла специализация некоторых студий. Одни уделяют больше внимания производству художественных полнометражных фильмов, другие нашли свою «нишу», производя фильмы для телевидения, например «Амедиа». На «Медиа сити» снимались такие хиты, как «Не родись красивой», «Моя прекрасная няня» и «Бедная Настя».

Есть место на рынке и для проектов, ориентированных на натурные съемки. «У нас нет хороших натуральных площадок при киностудиях. Самые большие — две на „Мосфильме“. А ведь на натурной площадке должно быть несколько декораций: отдельно стоит русская деревня, украинский хутор, какие-то таверны, каньоны. Она должна занимать несколько гектаров», — рассуждает Симонов. Территория «Мосфильма» около 34 га, но из-за особенностей застройки разместить там большие натурные площадки невозможно. Такой комплекс могли бы построить в деревне Глухово, на землях «Знака», но пока там предполагаются только павильоны.

Впрочем, может быть, некоторых инвесторов киностудии вообще не интересуют сами по себе. Так, «Евразия» рассчитывает отбить затраты на строительство кино- и радиостудий с помощью сопутствующей инфраструктуры, например тематического развлекательного парка: в Голливуде парки, выдержанные в стиле известных фильмов, приносят немалый доход. Свою лепту внесет в реализацию проекта и жилье: учитывая, что киностудия будет служить центром притяжения, цены там наверняка окажутся выше рыночных. Точно так же для «Знака» киностудия — скорее имиджевый проект, как и ипподром, «Гран-при», который предполагается построить в жилом комплексе «Гран-при». Они должны привлекать внимание покупателей к расположенным рядом торговому центру и жилому кварталу. Так что убытки от киностудии девелоперам не страшны. А вот лишние такого надежного щита проекты вряд ли ждет хеппи-энд. □

Делаете кино

про инопланетян? Пожалуйте в специальный космический павильон. Есть павильоны для надводной и подводной съемки, на натурных площадках сооружены горы и пещеры.



ЮРИЙ МАРГЯНОВ

Владимир Симонов,
генеральный директор
ЗАО «Медиа сити»

Студийный дубль

2018 год. Расцвет российского кинематографа начался еще в 2008-м и лет пять назад достиг пика.

Цифровое кино поднялось до небывалого уровня. Страна застроена цифровыми кинотеатрами. Фильмы транслируются исключительно через спутниковые передатчики. Дорогостоящие пленочные копии пылятся в архивах.

Из российских киностудий возник новый Голливуд. Произошло это в первую очередь по причине роста кинопроизводства, а также благодаря открытию одной-двух из заявленных десятилетие назад киностудий. В принципе, для такого рывка было бы достаточно даже одного, но хорошего проекта.

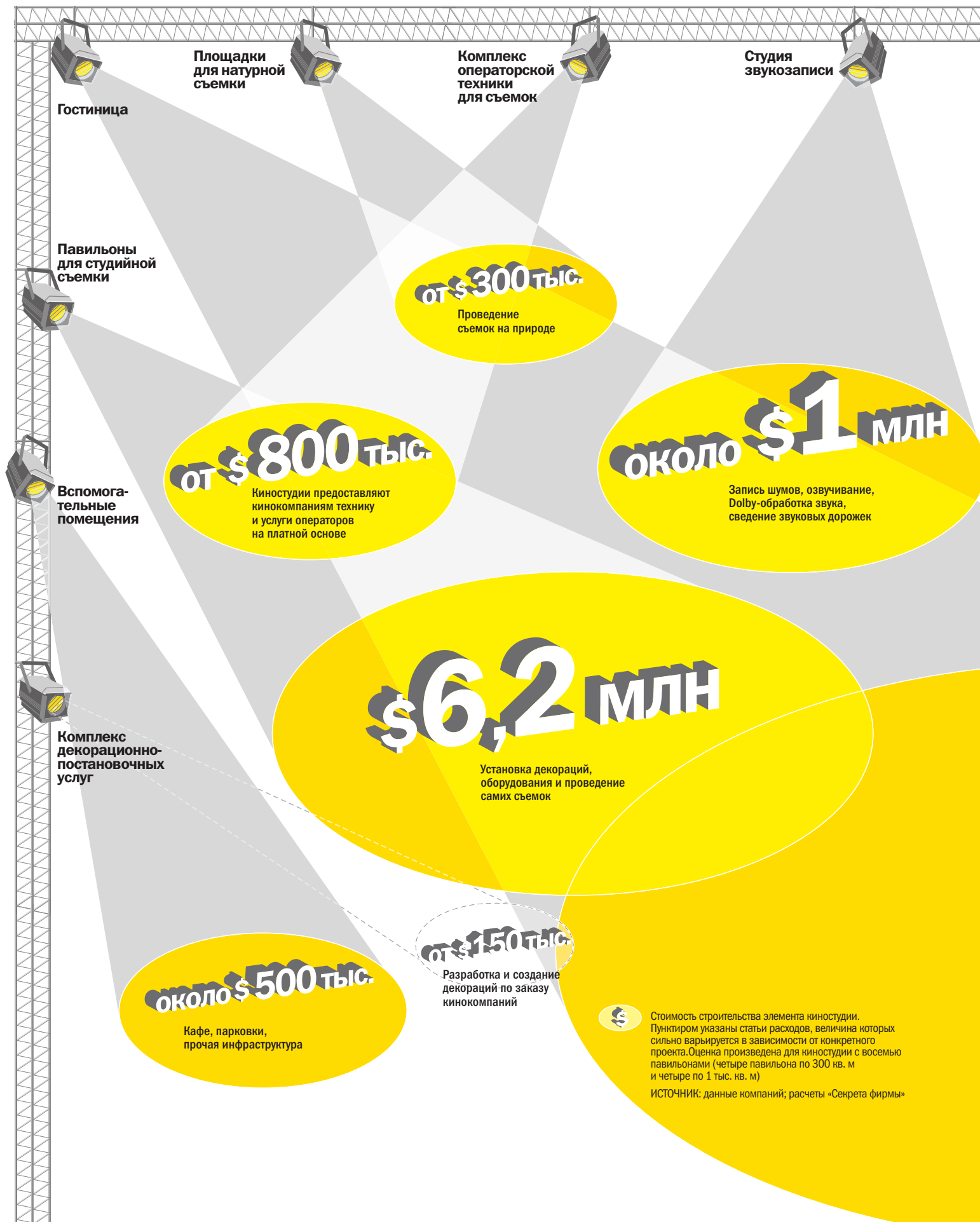
Студии активно борются за клиентов с помощью сервиса, технического оснащения и высококлассных специалистов. Каждая обеспечивает выполнение любого вида работ и под любой формат, как для «полного метра», так и для телевидения.

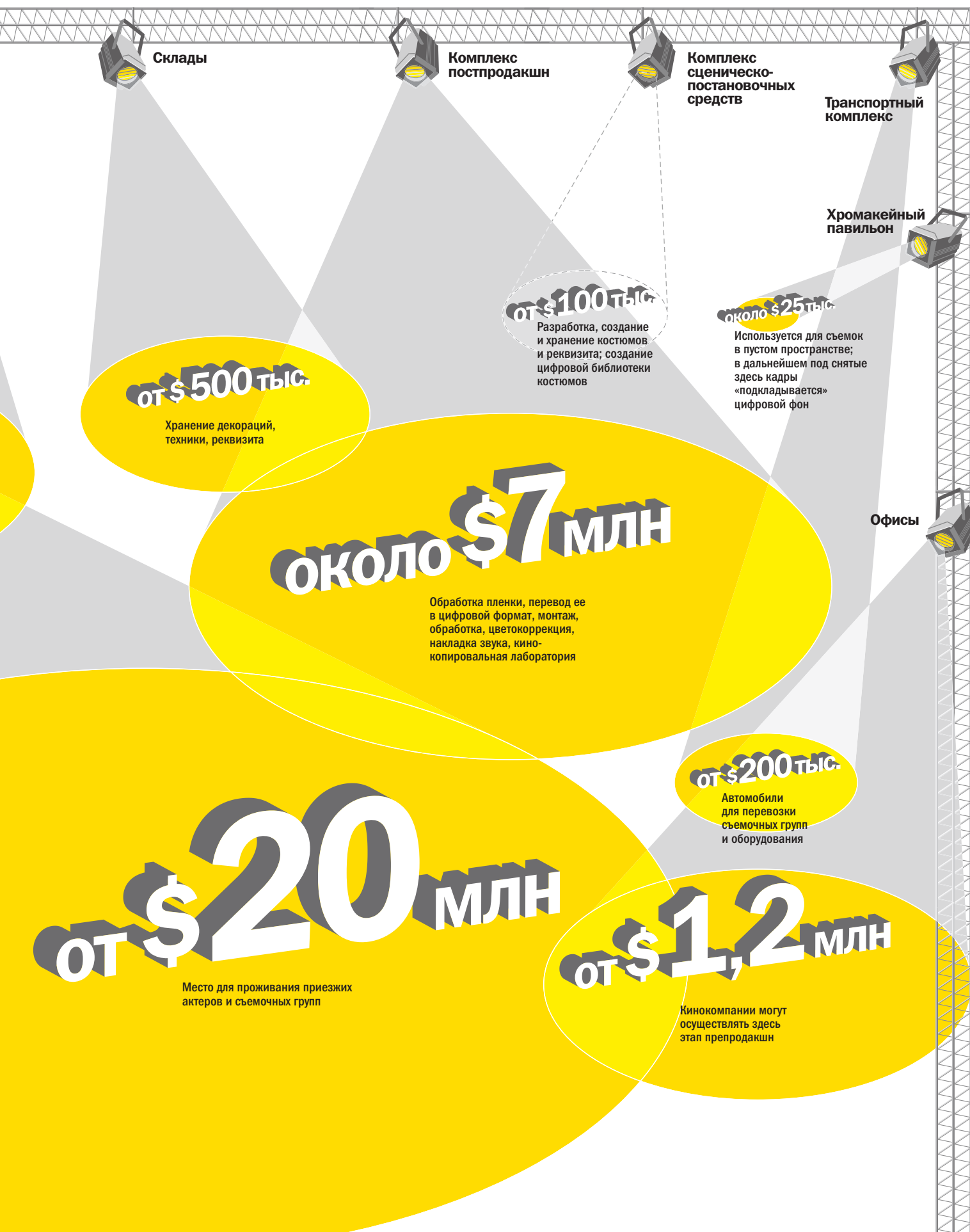
Но главный вопрос — стоимость съемок. Студии должны были предложить отличное качество картинки по минимальной цене. Голливуд раньше тратил огромные деньги на компьютерную графику (можно вспомнить хотя бы «Звездные войны»). Теперь все это можно снимать в специальных павильонах. Делаете кино про инопланетян? Пожалуйте в специальный космический павильон. Есть павильоны для надводной и подводной съемки, на натурных площадках сооружены горы и пещеры. Иначе бюджеты фильмов не удалось бы сократить.

Зато билет в кино скоро сравняется по стоимости с рожком мороженого: лишь благодаря снижению цен удалось сделать поход в кинотеатр действительно массовым развлечением. □

с35

Киностудия и стоимость ее создания с нуля в Москве





Скандинавский фонд Mint Capital пополнил свой портфель ресторанным активом, купив часть бизнеса **Олега Тинькова** «Частные пивоварни Тинькофф». Превращению сети в солидного игрока рынка может поспособствовать новый формат — «Тинькофф light».

Рестораны на дрожжах

текст: Полина Русяева

Три года назад Олег Тиньков решил сменить сферу деятельности: продать пивоваренный бизнес (марка «Тинькофф») и сеть пивных ресторанов «Тинькофф» — и взяться за потребительские финансы: создать банк «Тинькофф кредитные системы». Однако полноценно заместить пиво кредитными карточками не удалось. Пивной брэнд ушел под крыло транснационального холдинга SUN Interbrew (сейчас InBev) за \$167 млн, а вот пристроить ресторанный сет так и не получилось.

Реальными претендентами на покупку сети около полутора лет назад были **Михаил Зельман** и **Искандер Махмудов**, совладельцы холдинга «Арпиком» (пивные рестораны «Колбасофф», стейк-хаусы «Гудман», фиш-хаусы «Филимонова и Янкель»). В разговоре с **СФ** Михаил Зельман вспомнил, почему сделка с Тиньковым не состоялась: «Интересовались „Тинькофф“ для региональной экспансии, но в итоге решили, что выгоднее самостоятельно развиваться». За всю сеть Олег Тиньков тогда хотел получить около \$20 млн.

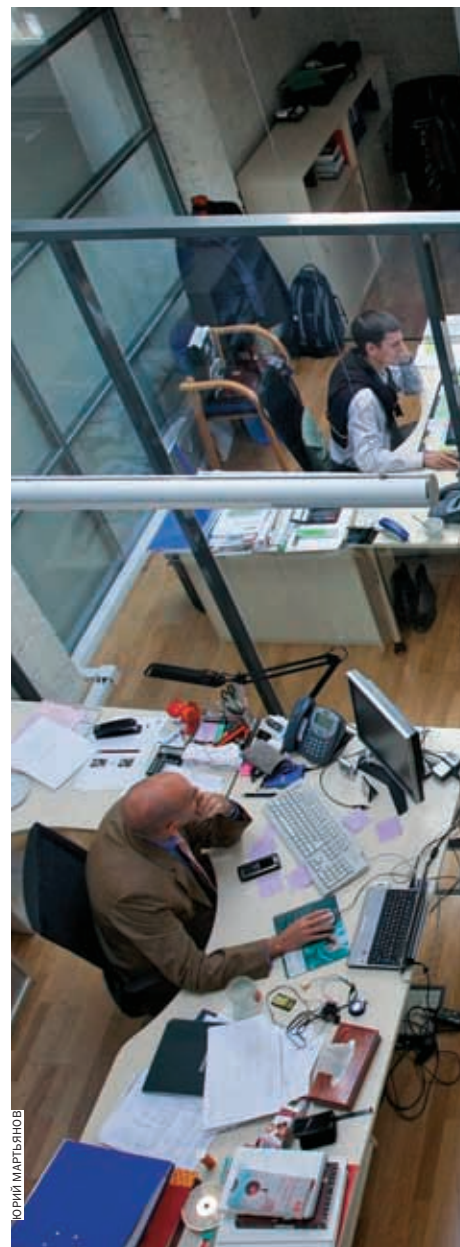
Пока бывший пивовар пытался пристроить свой актив, управляющий партнер фонда Mint Capital **Глеб Давидюк** уверился, что ресторанный бизнес для фондов очень привлекателен: «Сделки в этом сегменте ежегодное явление. Посмотрите, каждый фонд так или иначе имеет в своем портфеле ресторанный актив». В конце августа Mint Capital и Олег Тиньков нашли друг друга: фонд выкупил пакет акций ресторанной сети, который стороны характеризуют как «больше блокирующего, но меньше контрольного». За сеть, чья выручка в 2007 году составила около \$40 млн, фонд заплатил \$10 млн. Собеседники **СФ** затруднились оценить справедливость такой суммы, поскольку сделок с пивными ресторанными сетями на рынке не было.

Действительно, в 2005 году фонд Delta Private Equity Partners приобрел контрольный пакет компании Fast Food Industries, развивающей сеть кафе «Прайм». В конце прошлого года Alfa Capital Partners пополнил ряды акционеров компании «Ланч», владеющей сетями «Елки-палки» и «Маленькая Япония» (по неофициальным данным, за 90% акций фонд заплатил \$70 млн). В июне этого года в «Росинтер ресторантс холдинг» вошли сразу два фонда — Renaissance Securities, купивший 8,43% акций за \$49 млн, и Citigroup Global Markets, который приобрел 5,18% за \$30,5 млн.

Можно понять инвесторов, желающих приобщиться к более чем \$20 млрд, которые ежегодно собирают с посетителей российские рестораны. По оценке «Ренессанс капитала», к 2011 году рынок вырастет минимум в два раза.

Но почему именно «Тинькофф»? Глеб Давидюк признается, что фонд рассматривал для портфельного вложения много компаний, однако «обстоятельства сложились так, что мы с Олегом Тиньковым договорились».

Михаил Зельман убежден, что «Тинькофф» в ресторанном бизнесе — это не брэнд. «В первую очередь „Тинькофф“ — это модное пиво, а не ресторан», — вторит



ЮРИЙ МАРТЫНОВ

\$292

будет в 2011 году тратить на питание вне дома среднестатистический россиянин, по прогнозам компании «Ренессанс Капитал» (в 2006-м было \$77). Сегмент пивных ресторанов, по оценке RestCon, растет параллельно с рынком — на 15–20% в год. Около 80% пивных ресторанов работают в средней ценовой категории. Наиболее известные заведения с собственными пивоварнями — «Дурдинъ», «Пятый океан» и «Частная пивоварня Тинькофф».



В фонде Mint Capital усиленно работают над стратегией увеличения сети «Тинькофф» в три с половиной раза

Зельману коллега по цеху, пожелавший остаться неизвестным. Правда, исполнительный директор RestCon **Андрей Петраков** считает, что это не страшно: «Не важно, с чем именно ассоциируется фамилия Тинькова, важно, что ассоциация вообще возникает. Так что „Тинькофф“ — это брэнд, и фонд не прогадал».

С маркетингом у харизматичного пивовара все хорошо, а вот с географией сложнее. «Тинькофф» присутствует в 12 городах России. Однако за 10 лет существования сеть может похвастать всего 13 точками, причем за последние три года было открыто лишь два новых заведения.

Именно экспансия заявлена в планах развития сети. «Фактически во всех регионах, в которых мы хотели бы быть, мы сегодня представлены, поэтому теперь будем наращивать присутствие в этих городах», — рассказывает Глеб Давидюк. Андрей Петраков говорит, что ставка на региональное развитие оправдана: «Регионы — золотая жила для ресторанов. Пока столичный рынок из-за насыщенности сократит темп роста, составив по следующему году около 10%, региональный будет показывать примерно 20%».

Кстати, для ускорения похода в регионы акционеры разработали еще один формат ресторанов «Тинькофф». «Рестораны нового формата будут меньше по размеру — приблизительно 500 кв. м (обычные „Тинькофф“ в два-четыре раза больше), — разъясняет Глеб Давидюк. — Новый формат не подразумевает установку полноценной пивоварни». Но поскольку собственное пиво — главная гордость владельцев «Тинькофф», мини-рестораны будут открываться недалеко от крупных, обладающих своими пивоваренными мощностями, и пиво из заведений с пивоварнями станет поставляться в маленькие рестораны.

Андрей Петраков считает, что появление упрощенного формата — решение справедливое: «С одной стороны, пивоварня дорогое удовольствие: простенькое оборудование стоит минимум 200 тыс. евро. С другой стороны, людям в общем-то наплевать, какое пиво пить — привезенное или созданное при них. Мало кто знает, например, что японское пиво „Асахи“, столь популярное сегодня в суши-барах, варится на „Балтике“».

По словам Глеба Давидюка, к 2011 году «Тинькофф» должен превратиться в сеть из примерно 50 ресторанов. Сколько из них будет больших, а сколько маленьких, пока не решено. **СФ**

идеи

заявка на будущее

методы → с45
wow → с46
мысли → с48
своя игра → с49

На вопрос о том, как он создает гениальные скульптуры, Микеланджело отвечал: «Беру камень и отсекаю все лишнее». Узнав, как предприниматели превращают свои идеи в успешный бизнес, «Секрет фирмы» пришел к выводу, что их вполне можно назвать коллегами великого итальянца.

Идейная зачистка

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
роман годунов

«Что такое предпринимательство?» — спрашивает Николай Митюшин у аудитории Высшей школы экономики, собравшейся на курс по капитализации идей. Митюшин, директор по инвестициям венчурного фонда ABRT, в свободное от оценки бизнес-проектов время ведет несколько учебных курсов, посвященных предпринимательству. Он записывает на доске слова,

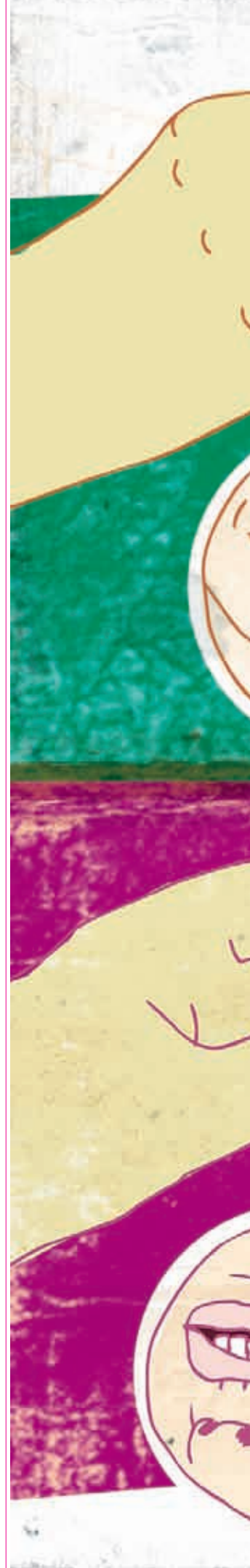
которые подсказывает ему зал: «управление», «прибыль», «ресурсы», «потребности», «возможности», «тренды». Потом подчеркивает два — «ресурсы» и «возможности». Согласно определению Haas School of Business университета Berkeley, предпринимательство означает The pursuit of opportunity beyond the resources you currently control. «Управление возможностями за пределами доступных ресурсов», — переводит Митюшин.

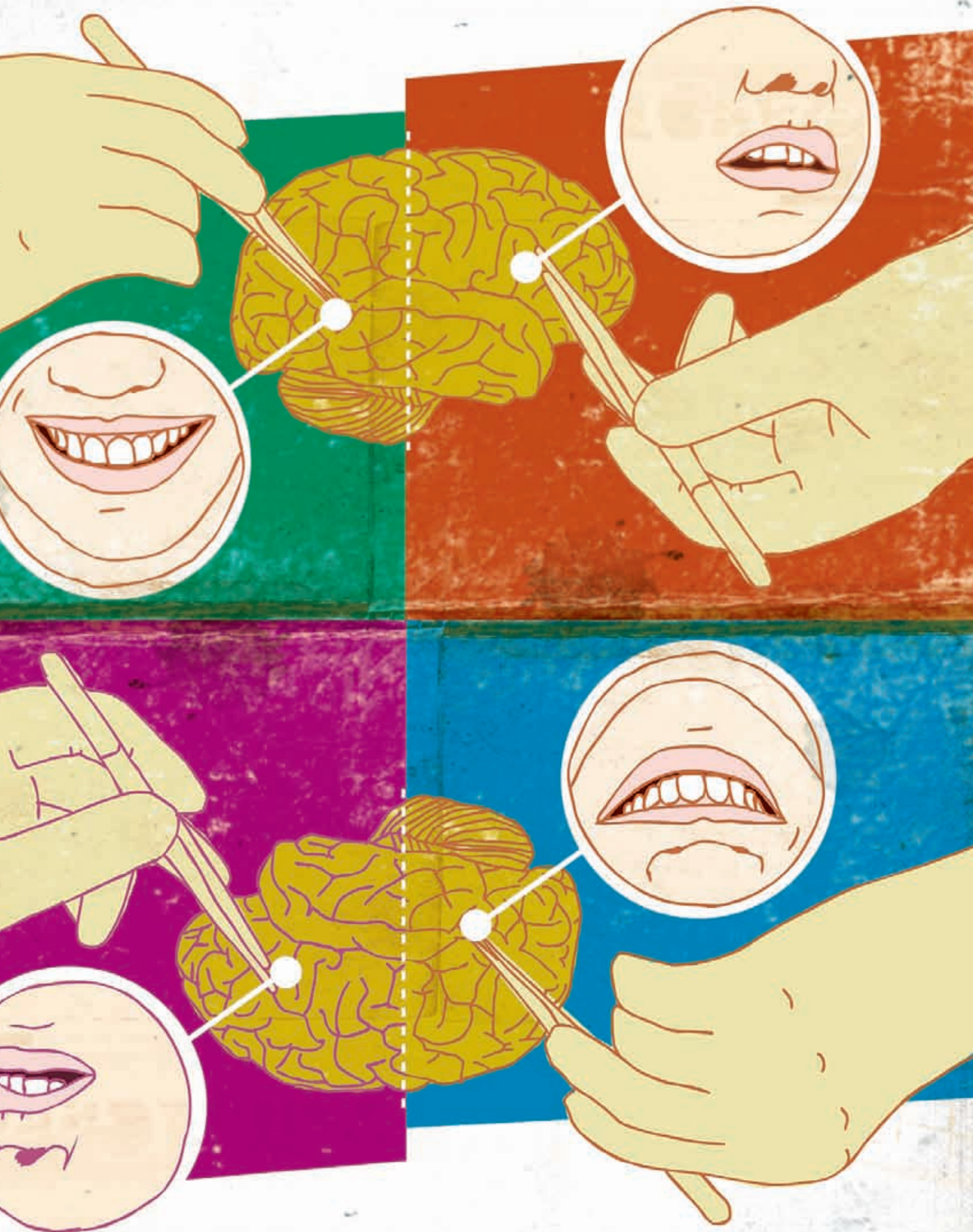
«Возможности» и «ресурсы» — два опорных понятия. Нехватка ресурсов и способность их привлечь объясняют, как создается бизнес, а видение возможностей — то, каким ему быть.

«Давай возьмем самое широкое определение бизнеса, — говорит Дмитрий Молчанов, генеральный директор компании „Домострой“. — Перепродажа на одном рынке ресурсов, взятых на другом. Отличие предпринимателя от остальных людей заключается в том, что он видит несовершенство рынков и способен перераспределять эти ресурсы между ними с выгодой. Однако для превращения идеи в бизнес ее надо сфокусировать, очистить». У каждого предпринимателя есть свое описание прохождения этого пути.

Зона высадки

«ИННОВАЦИЙ можно разделить на два лагеря. Первые совершаются на существующем рынке и удовлетворяют имеющуюся потребность. Вторые создают новый рынок и работают с потребностью, о которой потребители пока не подозревают», — говорит Давид Ян, председатель совета директоров компании АBBYY. «Если речь идет о существующем рынке, задача упрощается, — поддерживает его Анатолий Карачинский, пре-







Очистка бизнес-модели от не уникальных элементов — удобный способ найти то, что является сутью бизнеса

Пройти путь от представления о возможностях до сфокусированной бизнес-идеи — задача не менее сложная, чем сформулировать содержание романа в одной фразе

зидент IBS Group. — В этом, собственно, и важный принцип оценки бизнес-идеи: надо определить, создаешь ты продукт для работающего рынка или для нового. Воспользуйся тем опытом, который уже есть. В бизнесе не стыдно списывать у отличников. В бизнесе это необходимо».

Если речь идет о существующем рынке, опытный игрок обязательно задаст вопрос «Чем вы лучше?». Почему, выходя на рынок позже конкурентов, скажем на десять лет, вы думаете, что сможете их догнать? Этот и другие неприятные вопросы Давид Ян задавал своим партнерам, когда те поделились с ним идеей программы — распознавателя текстов. На рынке было достаточно конкурентов, чтобы подобное предложение показалось авантюрой. «Здесь я могу сказать, что есть технический метод, который можно применять в похожих ситуациях. Мы использовали его, когда делали FineReader, Lingvo и теперь, когда делаем Iiko — новый продукт для автоматизации ресторанного бизнеса: как решить задачу, чтобы не быть догоняющими, а напротив, стать лидерами», — рассказывает Ян.

«Beachhead Strategy — популярная стратегия для небольших проектов, выходящих на развитый рынок», — говорит Николай Митюшин. В терминах морской пехоты «бичхед» означает высадку на берег в одной точке для достижения существенного перевеса в силах. «С сильным противником нельзя бороться на его поле, — считает Давид Ян. — Надо выбирать площадку, где у него нет преимуществ. Запуская FineReader, мы нашли ответ: тогда

это было двуязычное распознавание. Во многом мы уступали опытным игрокам, но здесь были лучшими. За счет перевеса на этом участке нам удалось прорвать оборону».

Вопрос лишь в том, как правильно выбрать участок.

Квадратура уникальности

— БИЗНЕС-МОДЕЛЬ редко описывают саму бизнес-идею, — говорит Дмитрий Молчанов. — Вот назови любую компанию.

— Apple, — отвечаю я.

— Хорошо, Apple производит компьютеры и гаджеты. Это описывает их бизнес, но это не дает представления о том, в чем же заключается причина успеха. Получается, нам надо из всех кусочков мозаики, составляющей компьютерный бизнес, выделить именно те, что характерны только для Apple.

— И как это выделить?

Молчанов рисует много мелких квадратов и связывает их стрелочками.

— Это бизнес-модель, — поясняет он. — Она состоит из традиционных для отрасли блоков: производство, разработка, логистика, маркетинг. Они одинаковы для каждой компании, но в каком-то одном из них скрывается уникальность. Анализ бизнес-модели — удобный способ ее найти. Ты просто берешь каждый квадратик и спрашиваешь себя: чем я здесь отличаюсь от других? Может быть, дело в производстве? «Старина Стив, где ты будешь производить свои компьютеры? У тебя что, производство будет самое быстрое, самое дешевое или самое качественное?» Если да — отлично. Если как у всех — вычеркиваем.

Очистка бизнес-модели от не уникальных элементов — удобный способ найти то, что является сутью бизнеса. Однако это не дает ответ на вопрос, откуда же уникальность берется. По мнению предпринимателей, источник уникальности — видение.

Главное слово

«МИССИЯ — это причина существования», а «видение — то, какой станет компания в будущем, воплощая свою миссию в жизнь». Такие определения есть у этих непопулярных в среде практиков понятий. Однако порой именно они способны, как луч фонарика, высветить в сложном бизнесе ключевую идею.

«Несколько лет у нас был внутренний застой, мы не понимали, куда дальше

двигать продукт, — рассказывает Давид Ян об одном из своих продуктов, Lingvo. — Количество словарей росло, мы знали, что можем делать их более полными, включать больше примеров, но что дальше? Наконец прозвучала идея: дело не в словарях. Наш бизнес вообще не про переводы. Мы помогаем людям лучше понять друг друга. Когда мы это осознали, то тут же увидели, что Lingvo не словарь и мы больше не продаем программы. Это настоящее окно в мир, ведь «лучше понять друг друга» значит не только перевести с одного языка на другой. Нам сразу стало ясно, куда двигаться дальше. Мы увидели сообщество людей, обмен знаниями, опытом и получили мощный толчок к развитию».

История Lingvo — пример того, как формулирование видения позволило спустя десять лет после старта продукта переосмыслить его идею. Попытаться найти великое в простом — еще один способ очистки идеи. Знаменитый «лифт-тест» — описать идею перед инвестором за время поездки в лифте, выразить ее одним предложением — эффективный, хотя порой мучительный метод.

— Предприниматель должен уметь четко описать идею, — уверен Митюшин. — Да, это домашняя работа в каком-то смысле. И хорошо, если он ее проделал.

Что же должно содержаться в этой формулировке?

— В том числе понимание экономической целесообразности, — объясняет Митюшин. — Если этого нет, мы в фонде можем помочь наводящими вопросами.

— А в чем заключаются эти основные вопросы?

— Как, вложив в проект доллар, я получу на выходе два.

Берись и делай

«Я ВСЕГДА СПРАШИВАЮ своих студентов, которые приходят ко мне с идеями: кто твой платежеспособный покупатель? — рассказывает Дмитрий Репин. — Например, компания X, отвечают они мне. А ты говорил с ней? Нет. Иди поговори. Ты должен поговорить хотя бы с одним платежеспособным покупателем. Послушай, что он скажет».

Дмитрий Репин, профессор Высшей школы экономики, ведет там бизнес-инкубатор и по совместительству участвует

classified

Гос. лицензия А №15006 от 01.04.04.

ВЫСШАЯ ЭКОНОМИЧЕСКАЯ ШКОЛА
САНКТ-ПЕТЕРБУРГСКОГО ГОСУДАРСТВЕННОГО УНИВЕРСИТЕТА ЭКОНОМИКИ И ФИНАНСОВ

ФИНАНС

Продолжается набор слушателей на программы профессиональной переподготовки и MBA

MBA "Управление предприятием", MBA "Маркетинг", MBA "Управление человеческими ресурсами". Управление персоналом. Финансовый менеджмент. Маркетинг-менеджмент. Логистический менеджмент. Производственный менеджмент. Тренинг-менеджмент. Менеджмент в здравоохранении. Стратегический маркетинг. Оценка стоимости предприятия (бизнеса). Бухгалтерский учет, анализ и аудит.

Начало занятий: Октябрь 2008 г.
Государственный диплом. Совместный сертификат.

18 сентября в 18:00 ДЕНЬ ОТКРЫТЫХ ДВЕРЕЙ 18 сентября в 18:00

☎ (812) 310-38-62, 312-87-37, 314-01-20 www.hes.spb.ru
Санкт-Петербург, набережная канала Грибоедова, 34.

по вопросам размещения в рубрике classified

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

юридические услуги

МГКА «Правовая поддержка бизнеса»

(495) 772-59-07

услуги

Многочисленные деловые визы в Италию. За 3 дня.

(495) 2261517

OU Business School **LINK**

С ВЫСОТЫ ОТКРЫВАЮТСЯ НОВЫЕ ГОРИЗОНТЫ

ЛИНК и Открытый университет Великобритании открывают путь к вершинам управленческого мастерства

MBA

Выберите ближайший к Вам учебный центр:
www.ou-link.ru, marketing@ou-link.ru
+7 (495) 661-08-72

Association of MBAs

РУССКАЯ ШКОЛА УПРАВЛЕНИЯ

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

25 сентября – март 2009	Mini MBA Ключевые функции управления в одной программе
22 – 27 сентября	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АДМИНИСТРАТИВНО-ХОЗЯЙСТВЕННЫЙ ДИРЕКТОР
29 сентября – 4 октября	ДИРЕКТОР ПО КЛИЕНТСКОМУ СЕРВИСУ
6 – 11 октября	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВОМУ ВОПРОСАМ ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ

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

13 шагов по очистке идеи

1. Определите, на какой рынок вы выходите и с какой потребностью имеете дело — с существующей или создаваемой.
2. Если рынок существует, будьте спокойны: все, что вам нужно, — изучить работающие на нем компании, их потребителей и продукты. Используйте те же кирпичики, из которых построен бизнес конкурентов, чтобы проверить гипотезу. «В бизнесе не стыдно списывать у отличников».
3. Если вы выходите на новый рынок, приготовьтесь к сюрпризам. Воплощение бизнес-идеи занимает не менее двух-трех лет, за это время ваша идея претерпит радикальные изменения.
4. Описывая бизнес-идею, фокусируйтесь на поиске уникальности. Вы можете вычленил ее где угодно: в ваших компетенциях, контексте, доступных ресурсах и пр. Опишите ее и сделайте стержнем вашего бизнеса.
5. Для удобства поиска уникальности воспользуйтесь любой известной метафорой, методом, подходом. По большому счету задача состоит в том, чтобы разложить целое на составляющие и внимательно присмотреться к каждой.
6. Стратегия Beachhead учит, что для выхода на существующий рынок надо определить узкий участок, где ваши силы (качества вашего продукта) на голову выше, чем у конкурентов. Определите такой участок. Это существенно повлияет на формулирование идеи.
7. Отличный способ для декомпозиции идеи — задавать вопросы. «Кто ваши потребители?», «Почему они нуждаются в продукте?», «Нет ли на рынке чего-то подобного?»,

«Если да, то чем вы лучше?» и т. д. Задавайте их себе, просите других «протестировать» вашу идею.

8. Один из ключевых вопросов — о бизнес-модели. Другими словами: «Как вы собираетесь зарабатывать деньги?» Анализ бизнес-модели с поиском компонентов, содержащих уникальные преимущества, — отличный способ кристаллизации идеи. «Это очень простой вопрос: как мне, вложив доллар, получить два?»

9. Опишите вашу идею одной фразой. Это не так просто, как кажется. Попробуйте для начала пройти хотя бы «лифт-тест» — описать идею за 20 секунд.

10. Целенаправленной попытку описать бизнес-идею одной фразой делает формулирование миссии компании. Помните: «миссия — причина существова-

ния», определив ее, на многие вопросы относительно развития вашего продукта вы тут же найдете ответы.

11. «Ты уже пообщался со своими потенциальными потребителями?» Делать это никогда не рано. Общайтесь с потребителями на этапе описания идеи, прототипа, бета-версии, первых рабочих образцов и первой партии продукта.

12. Концепция пошагового поиска «своего» потребителя с поэтапной проверкой гипотез описана в книге Стивена Гэри Бланка *The Four Steps to the Epiphany*. Альтернатива этому подходу — концепция Get Real от компании 37signals: «Быстро делаем и смотрим, кому это окажется интересным».

13. Помните, что все это лишь модель. Мир гораздо сложнее, чем модель.

в нескольких стартапах. Запуская их, он действовал в соответствии со своим верованием: «Каждый из партнеров взялся опросить по десять разных профессоров, заинтересовать их идеей клуба. Мы решили, что если продадим ее 80–90% опрошенных, то мы его сделаем». Дальше вышло как договаривались: пошли, продали, сделали.

«Этот подход называется design thinking. Его описали в MIT, а развитие он получил в Стэнфордском университете, там сейчас открыт Stanford Institute of Design. Смысл метода в том, что в современном мире все насущные потребности уже давно удовлетворены и создаваемые товары отвечают скорее эмоциональным потребностям: дают опыт, впечатления. Поэтому чтобы представить, какова будет реакция потребителя, надо идею воплощать (создавать прототип, образец) и с ней идти к клиентам», — разъясняет Репин этот способ предпринимательского мышления.

Можно идти к потребителю за советом, а можно выбирать потребителя под продукт. «Есть такой подход, который называется Get Real, — говорит Николай Митюшин. — Его сформулировали основатели компании 37signals, создавшие язык программирования Ruby on Rails и систему управления проектами Basecamp. Так вот, если есть лагерь, сторонники которого говорят „давайте будем формулировать гипотезу, общаться с большим количеством потребителей и потом уже делать“, то есть и те, кто считает „черт с ним, давайте быстренько сделаем, создадим молву и посмотрим, кто к нам прибежит. А с теми, кто прибежит, и будем работать“. Get Real — философия сторонников экстремального покорения рынков. Но опыт 37signals показывает: это срабатывает».

Слон и предприниматель

ЗНАНИЕ — интересная штука. Набрав охапку метафор, приятно заниматься обобщениями. «Совершенно верно. Мы все рисуем слона. Только один рисует хвост, другой — хобот, а третий — ухо», — перечисляет Николай Митюшин и готовит на доске место

для новой схемы. «Этот слон — POCD framework», — заключает он.

Модель, название которой образовано от заглавных букв слов people, opportunity, context, deal. Согласно ей, высокая инвестиционная привлекательность бизнеса, а соответственно, и его успешность достигаются в случае, если ты сможешь выбрать: а) ключевую компетенцию — то, в чем тебя никто не может переплунуть; б) дифференциатор — уникальность; в) сильную команду и фокусировку — участок, куда направишь все свои усилия. Зависит этот выбор будет от рыночного контекста и ресурсов, которыми ты обладаешь.

Анатолий Карачинский говорит, что каждый предприниматель находится в постоянном поиске идей: «У нас есть для этого все: деньги, ресурсы, таланты».

Но задача поиска и развития идей актуальна не только для гигантов. Способы найти идею и превратить ее в бизнес ищут предприниматели со стажем и те, кто только создает свой первый стартап. Причем обнаружить ее — полдела. Пройти путь от представления о возможностях до сфокусированной бизнес-идеи — задача не менее сложная, чем сформулировать содержание романа в одной фразе. Однако в отличие от пересказа художественной литературы здесь это делать придется. И, скорее всего, каждый подберет свою собственную модель. **СФ**



ЮРИЙ МАРТЯНОВ

Юлий Орлов —**предприниматель, менеджер.**

Родился в 1964 году, закончил МФТИ. Создал несколько веб-проектов, самый успешный из которых — сайт Ski.ru, посвященный горнолыжному спорту. Был директором по партнерским отношениям компании Rambler. В 2005 году совершил путешествие в Индию, после чего увлекся буддизмом и «год не мог работать». С июня 2007 года — руководитель SuperGu.ru (инвестор — «Русские фонды»). Параллельно занимается независимым веб-продюсированием.

Руководитель проекта SuperGu.ru Юлий Орлов верит, что его сайт вырастит из брокеров-любителей настоящих асов частных инвестиций

Сам дурак

текст: **Дмитрий Черников**

«Чрез два-три года будет взрыв. Люди начнут вкладывать деньги в акции, — говорит **Юлий Орлов**, руководитель проекта SuperGu.ru, сообщества предсказателей поведения фондового рынка. — Вот в США 80% семей часть сбережений инвестируют в рынок акций!» Пока та-

ких «факультативных» биржевых игроков в России немного, и рынок для своего проекта Орлов одновременно и завоевывает, и создает. «На Западе так называемые финансовые социальные сети пользуются диким успехом. Пример — Caps.Fool.com (от англ. fool «дурак». — **СФ**). На „Дураке“ люди тренируют свое рыночное чутье, „оценивая“ акции без вложения денег. При этом рейтинги и прогнозы с „Дурака“ влияют на колебания акций и индексов на реальных рынках», — рассказывает Юлий. Сегодня он создает первое в России экспертное сообщество, генерирующее индикаторы на рынке, чтобы завтра продать его рекламодателям. «Будем выращивать из любителей поиграть настоящих профи и „сдавать“ их в разные „айти инвесты“, „атонны“ и ПИФы, создавая себе репутацию и обрастая клубом „выпускников“, — делится планами руководитель SuperGu.ru.

44-летний Юлий Орлов, выпускник МФТИ, совладелец сайта для горнолыжников Ski.ru и нескольких других веб-проектов заинтересовал председателя совета директоров инвестгруппы «Русские фонды» **Сергея Васильева** именно игровой компонентой сайта — прогнозной системой по биржевым акциям. Васильев и стал инвестором проекта SuperGu.ru. Рейтинг акций в SuperGu.ru — результат всех оптимистичных и пессимистичных предсказаний (аналогов «покупок» и «продаж») участников проекта. Все как на обычном рынке: акция растет в цене, когда ее шансы оцениваются высоко; падает, когда игроки предсказывают ей трудные времена. Игровой момент — начисление баллов за правильное предсказание и их снятие за ошибку. На разработку движка ушло около года и несколько сотен тысяч

долларов. Зато теперь на него можно «навешивать» прогнозирование любых трендов.

Но пока Орлов не очень доволен аудиторией. SuperGu.ru стартовал в январе, и на сегодняшний день на сайте только примерно 900 активных юзеров. «Публика у нас в основном занимается „спортом“ — набирает в портфель по 200–300 акций (речь идет об игровой, виртуальной „покупке“. — **СФ**) и пытается угадать внутридневные колебания, микротренды, чтобы заработать побольше очков», — рассказывает Орлов.

Уже сейчас помимо рекламы проект зарабатывает на лидерах прогнозов (точность прогнозов среднего игрока 40–45%, лидера — 70–75%). Если в «портфель прогнозов» обычных игроков может заглянуть любой желающий, то чтобы посмотреть, на каких акциях и прогнозах свои бешеные рейтинги поднимают лидеры, придется заплатить символическую сумму — 10 центов. Правда, и допуск в святая святых будет открыт лишь на пару часов. «Вообще я посчитал: для выхода на крейсерский режим, то есть нормальной работы по рекламной модели, нам нужны тысяча пять посетителей в сутки и косяк из 50 активных пользователей-гуру, за которыми будут следить остальные. Чтобы их выявить, проводим конкурсы, например принимаем ставки-прогнозы на колебание индексов. Побеждают самые разные люди: и трейдеры, и программисты, и даже агенты по недвижимости», — удивляется Юлий Орлов. □

На смену авторучкам скоро придут диктофоны, умеющие запоминать и распознавать как речь, так и рукописный текст.

текст: **Татьяна Филимонова**



Специалисты китайского Hunan University, видимо, заядлые меломаны — они придумали ручку, умеющую записывать музыку. К Digital Music Composition Pen прилагается адаптер и электронная панель с нотными линейками. Чтобы превратить мелодию в последовательность нот, достаточно извлечь ручку из адаптера, нажать кнопку Record и напеть композицию. После этого Digital Music

Pen вставляется обратно, и через 15 минут ноты проявляются на разливной панели. Все записанные мелодии можно сохранять в памяти устройства. С помощью Digital Music Pen можно записать до ста мелодий. О том, когда ждать появления устройства в продаже, создатели не сообщают. Известно лишь, что его цена не превысит \$200.

Камнем преткновения в использовании «умных» ручек является необходимость приобретения специальной бумаги или планшетов (последние зачастую на \$50–100 дороже, чем сами пишущие приборы). Эту проблему попытались решить во французской компании Dane-Elec. Она предлагает ручку Z-pen, которая умеет запоминать и распознавать текст, написанный на любой поверхности. С виду Z-pen обычная шариковая ручка, которой можно написать текст на простой бумаге. В то же время в ее кончик вмонтирован электронный «маячок», который передает сигнал о движении ручки на запоминающее устройство размером с мобильный телефон. Прежде чем начать письмо, устройство надо закрепить, как клипсу, например на блокноте, и по движению ручки оно запомнит записываемый текст. Когда запись окончена, данные можно перенести в компьютер. В Z-pen сохраняется два файла: один с рукописным текстом, другой с распознанным. У Z-Pen 1 Гб памяти, поэтому оборудованное USB-разъемом запоминающее устройство можно использовать как флешку. Продадут «умную» ручку в специализированных онлайн-магазинах или на аукционе eBay, где она стоит около \$90. □

Перст света

Дизайнер Тилен Сепик из Словении создал эргономичную замену фонарику.

Это эластичная перчатка с оптоволоком и светодиодами, на запястье — мини-аккумулятор. Функционирует она в двух режимах: первый — когда равномерно светится вся внутренняя поверхность под большим и указательным пальцами, второй — узкий луч света выходит из кончика указательного пальца (как в фонарике) и бьет на 1–1,5 метра. Ожидается, что в широкой продаже «световой наперсток» появится в июне будущего года.



Мусорный зонт

Eco Brolly — зонт, где роль купола выполняет любой плоский предмет.

Десятисантиметровый цилиндр (такова длина Eco Brolly в сложенном виде) позволяет превратить в зонт все, что есть под рукой, даже газету. Под верхней крышкой находится штырек с резбой, на который накалывается газета или пакет и сверху прикручивается крышечкой. После нажатия на кнопку выдвигаются стержень с рукояткой и спицы — на них и будет лежать импровизированный купол. Eco Brolly легко помещается в кармане. Экологичный мини-зонт можно приобрести на сайте производителя Shiuyukyu-en.com за \$15–20.



Многим потребителям важно увидеть, попробовать, купить раньше всех остальных. По этой причине перед некоторыми магазинами за день до открытия выстраиваются целые очереди — люди хотят стать первыми покупателями.

текст: Татьяна Филимонова

Только попробуй



За \$9 в месяц клиенты Sample Lab получают право пробовать абсолютно все продукты, которые есть в магазине

Sample Lab — необычный супермаркет для товаров, еще не поступивших в продажу. Вещи там не приобретают, а пробуют. Расположен «супермаркет образцов» в Токио, в знаменитом районе Шибuya. Идея создания лаборатории принадлежит японской дистрибуторской компании Melpo-net Co. Она решила собрать всех клиентов и предложить им площадку для размещения новой продукции в одном месте. В Melpo-net сочли, что это будет гораздо эффективнее, чем устраивать разовые промоакции на улицах и в торговых центрах. Любители новинок получили супермаркет, где нет места массовым продуктам, а на полках лежат только образцы. Перед тем как попасть в Sample Lab, необходимо зарегистрироваться на сайте и заплатить \$3, без этого в магазин не пустят. Клиент получает SMS с индивидуальным номером на мобильный. При входе в магазин человек должен назвать свое имя и номер. Для регистрации есть возрастной ценз: покупателю не должно быть меньше 16 лет. После того как эта часть процедуры пройдена, необходимо оплатить свое членство в «лаборатории» — \$9 в месяц. За эти деньги человек получает право пробовать абсолютно все продукты, которые есть в магазине, а также за одно посещение взять с собой пять экземпляров любых товаров.

В день открытия возле Sample Lab столпилось огромное количество народа. За первые несколько часов работы около тысячи человек купили себе членство в Sample Lab. Среди товаров — косметика, парфюмерия

и продукты питания. К примеру, в Sample Lab можно попробовать новые напитки на основе кофе, чай, шоколад, вино и продукты быстрого приготовления. Большая часть брендов — японские, но есть и мировые, вроде Lipton или Alpen Gold. Посетители лаборатории, попробовав продукцию, должны заполнять небольшие анкеты либо на сайте, либо в магазине. Популярность Sample Lab среди японцев объясняется тем, что это «магазин не для всех».

Идею Melpo-net позаимствовала у сети косметических лабораторий Club-C в Токио. Ассортимент в этой сети, конечно,

Единая площадка, где собраны новинки разных фирм, более эффективна, чем разрозненные промоакции

не такой широкий: только косметика и парфюмерия. Зато в Club-C не надо платить никаких взносов. Это не магазин, здесь даже нет продавцов, только косметологи и визажисты. Клиент может прийти в Club-C, попробовать новую маску для лица, сделать несколько вариантов макияжа.

Интерьер косметической лаборатории похож на кафе: клиенты сидят за столиками, за которыми, правда, не пьют кофе, а красят ногти. Естественно, 90% посетителей Club-C — женщины. Все понравившиеся продукты они потом могут купить в обыкновенных магазинах. Зарабатывают владельцы Club-C не на посетителях, а на производителях косметики. Club-C и Sample Lab по-разному осваивают модный тренд tryvertising — они создают рекламные площадки нового типа, где потребители могут «испытать» новые товары, да еще, как в случае с Sample Lab, готовы платить деньги за возможность получить порцию такой рекламы. □

с47

Компании возвращаются к методам 1940-х: важные проекты поручают группе сотрудников, запертой в «башне из слоновой кости». текст: Алексей Гостев



Сок Kiskaroo Joy — такой жуткий напиток издохлых скунсов и ношенных ботинок производил в своей суперсекретной лаборатории Большой Барнсмелл, отрицательный персонаж из популярных в 1940-е годы комиксов. Когда авиагигант Lockheed Martin создал команду для разработки сверхсекретных самолетов U-2 и F-117, ее решили назвать как в комиксе — Skunk Works («скунсовая фабрика»): работать приходилось рядом с заводом пластмасс, так что в кабинетах стояла невыносимая вонь. С 1950-х годов мода на «скунсовые фабрики» охватила весь западный бизнес. Для работы над важным проектом группу сотрудников выделяли из иерархической структуры — и освобождали от текучки. Например, так поступила IBM, разрабатывая первые «персоналки». Исследовательские коллективы такого рода были в моде до конца 1980-х.

В 1990-е в бизнесе наступила эпоха реинжиниринга и сокращения расходов. Большинство «скунсовых фабрик» прикрыли — как «прожигателей средств». Однако в начале 2000-х модель, при которой над конкретным проектом работают изолированные группы инженеров, вновь стала популярной. Большая часть решений для телефона Motorola Razr была найдена в специальной лаборатории, которую компания создала в центре Чикаго. Здание было окрашено в оранжевый цвет, внутри почти не было стен и перегородок — отличие от стандартных офисов Motorola подчеркивается даже в оформлении рабочего пространства. Многие компании используют «скунсовые фабрики» постоянно — например, малайзийский авиаперевозчик Malaysia Airlines то и дело освобождает от всякой текучки небольшие группы сотрудников. Их задача — думать над конкретными проблемами, например над повышением продаж.

Хотя сотрудников сегодня тоже изолируют от корпоративной рутины, «скунсовая фабрика» XXI века сильно отличается от «мозговых центров» 1950-х годов, где во время холодной войны спешно проектировались самолеты-разведчики. Сегодня от «скунсовой фабрики» требуется постоянная связь с маркетологами, менеджерами по продажам и даже бухгалтерами. Как объясняет менеджер по специальным исследованиям компании Motorola **Эдриан Макинтайр**, «цель работы лаборатории не в том, чтобы наши конкуренты сказали „wow!“. Мы должны добиться, чтобы потребители конкурентов сказали „wow!“». □

лучшее из блогов

Гай Кавасаки, экс-евангелист Apple

Папа римский предпочитает красные туфли. Красные посылки Netflix победно всплывают среди сине-зеленого моря остальной корреспонденции. Исследования показывают, что атлеты в красной форме чаще побеждают, чем их соперники в других цветах. Почему красный так привлекает? Он ассоциируется с доминантностью и успехом. Redbox, Red Lobster, Red Hat и еще куча компаний умело эксплуатируют нашу историческую память.

BLOG: [How To Change The World](http://blog.guykawasaki.com)

<http://blog.guykawasaki.com>

Грант Маккрэкен, бизнес-антрополог

Apple и Google стали сами собой благодаря оппозиции к Microsoft. Выбирая MacBook, ты отторгаешь философию PC. Слоган Google «Не навреди!» означает «Не будь Microsoft!». Трогательный и добросердечный брэнд ведущей шоу для домохозяек Рейчел Рэй «отстроился» на критике самоуверенного и прямолинейного имиджа Марты Стюарт — иконы дневного ТВ. Лучшее всего брэнд строится «от противного», на костях и плоти других брэндов.

BLOG: [Intersection of Anthropology and Economics](http://www.cultureby.com/trilogy)

Дональд Трамп, миллиардер

Летом во многих офисах возникла проблема с дресс-кодом. Температура росла, здравый смысл испарялся. Парни надели шорты, девушки — мини-юбки. Особенно преуспели молодые люди, впервые пробующие вкус офисной жизни, пытающиеся привнести в нее «раскованность и свободу». Я всегда щепетильно относился к профессиональному образу. Если человек пришел ко мне с классным резюме и в «творческом прикиде», то у него нет шансов. Таковы законы офиса, они вечны.

BLOG: [Trump Blog](http://www.trumpuniversity.com)

Грудь напоказ

текст: **Дмитрий Черников**

«Большая грудь и стройная фигура — не такое уж редкое сочетание. Вот на меня посмотрите», — говорит 35-летняя **Ольга Промптова**, владелец марки **DD Shop**. В бизнес она пришла девушкой со связями. В активе экс-журналистки огромная сеть контактов среди ритейлеров и производителей одежды. «Мне всегда хотелось отойти от букв, заняться чем-то материальным, осязаемым. Поэтому и взяла как журналист „тематическое“ направление — одежду и обувь. В январе 2007-го смутные желания наконец оформились в идею о рыночной нише, которую до сих пор игнорируют не только в России, но и во всем мире», — рассказывает Ольга. На собственном опыте она убедилась, как сложно найти модное платье или пальто, подходящее к бюсту, и в то же время элегантно и притягательно облегающее остальную фигуру: «Одежды для полных женщин немало, хотя можно спорить о качестве ее дизайна. А вот для нестандартных силуэтов производители ленятся кроить модели».

Обсудив с полногрудыми подругами свой «инсайт», в мае 2007-го Ольга уволилась с работы и вплотную занялась проектом. Тут и помогла толстая телефонная книжка. Одна знакомая, управляющая собственным интернет-магазином, вместе со своими сотрудниками дала советы по пиару и продажам в сети. Другая стала партнером, «доложив» денег к Ольгиным накоплениям. Стартовали партнеры с суммой \$30 тыс., которая ушла на создание сайта и ткани для первой коллекции. Вскоре к проекту присоединился еще один инвестор со взносом около 1,7 млн руб.

«Самым трудным на первом этапе было найти помещение для магазина, — признается Ольга Промптова. — Однажды мы уже отыскали идеальное место, но за час до подписания контракта арендодатели позвонили и сказали: слишком вы молоды, бизнес новый, мы лучше сдадим площадь сетевой химчистке. Было очень обидно. Своего магазина у нас так и нет, зато можно прийти в шоу-рум в Большом Каретном переулке». Заказы на пошив одежды Ольга разместила на фабриках в Подмоскovie и Тверской области. Дизайнерский функционал она взяла на себя, приняв за образец моду 1950-х годов, которая возводила на пьедестал тип Мэрилин Монро и сейчас смот-

Экс-журналистке Ольге Промптовой давно хотелось отойти от букв и заняться чем-то материальным, осязаемым

план действий

- разработать концепцию одежды для полногрудых стройных женщин
- «включить» сарафанное радио у целевой аудитории
- выстроить сеть продаж в отсутствие своего магазина

рится не «старушечьи», а интригующе. 1 ноября 2007 года первая коллекция одежды, рассчитанная на девушек с размером груди 3–4 и выше, поступила в продажу в несколько московских мультибрендовых бутиков. И тут же начинающие бизнес-леди поняли свою ошибку. Коллекция была задумана гармоничной — включала и легкомысленные платья, и вещи офисного стиля, например пиджаки. «Но пиджаки раскупались крайне плохо. Офисная мода становится все более раскрепощенной, девушки хотят и могут ходить на работу в платьях», — отмечает Ольга. Поэтому осенне-зимняя коллекция 2008–2009 будет состоять преимущественно из платьев и пальто. На нее у Ольги Промптовой особые надежды: она планирует наконец отбить инвестиции и начать зарабатывать. Впрочем, уже с апреля **DD Shop**, в котором заняты пять человек, работает в режиме текущей самокупаемости. Начав с коллекции из 20 вещей, Ольга теперь оперирует сотнями моделей по два-три экземпляра.

Основные продажи идут через бутики, однако в июле-августе шоу-рум марки подвергся нашествию клиентов. По мнению Ольги, сыграло свою роль сарафанное радио, хотя пиару юного брэнда отчасти поспособствовала телеведущая **Анфиса Чехова**, облачившись в платье «от Промптовой» для июньского номера одного женского глянца. «Мы рассчитывали на абстрактную аудиторию „девушки 25–35 лет“. Но приходит очень много и студенток, и дам за сорок. В общем, все, кому есть что показать свету», — заключает Ольга. □





лаборатория

МЕЖДУНАРОДНАЯ ТОРГОВЛЯ

брендинг → с56
риск-менеджмент → с60

В КОНЦЕ АВГУСТА ПРАВИТЕЛЬСТВО РОССИИ РЕШИЛО
ПЕРЕСМОТРЕТЬ СВОИ ДОГОВОРЕННОСТИ С ВТО.
«СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОПЫТАЛСЯ РАЗОБРАТЬСЯ, КТО ОТ ЭТОГО
ВЫИГРАЕТ, А КТО ПРОИГРАЕТ, — И ПРИШЕЛ К ВЫВОДУ,
ЧТО РЕШЕНИЕ МАЛО ЧТО ИЗМЕНИТ.

Вот вам ВТО

текст:

иван марчук

иллюстрация:

александр житомирский

Ведущий советник президента ассоциации «Рослегпром» **Галина Барышева** в разговоре с **СФ** не устает в советской манере благодарить **Владимира Путина**: «Вся легкая промышленность благодарна премьеру и правительству за своевременное решение по вопросу вступления в ВТО. Это спасение российской промышленности».

Причиной восторга стало заседание президиума кабинета министров 25 августа. На нем Владимир Путин потребовал от правительства «внести ясность в вопрос присоединения России к ВТО». «Наша экономика, отдельные ее отрасли и прежде всего сельское хозяйство несут достаточно большую нагрузку. Почти никаких плюсов мы не видим и не чувствуем, а нагрузку несем», — заявил он. Итог этой речи: Россия решила пересмотреть соглашения с ВТО и ее членами. И это при том, что переговоры, начатые еще в 1993 году, уже практически завершились. Весной правительство обещало, что Россия станет членом ВТО до конца этого года.

Кто выиграет и кто проиграет от срыва переговоров с ВТО?

Вести с полей

В СЛУЧАЕ присоединения к ВТО больше всего должно было пострадать сельское хозяйство.

«Сейчас МЭРТ оценивает среднюю ставку пошлин на ввоз сельскохозяйственных продуктов в 21,8%. Соглашения с ВТО предусматривают ее снижение за три года до 18,6%. Некоторые отрасли могут вообще погибнуть, например производство риса. Вступив в ВТО, мы должны были бы снизить его минимальную таможенную стоимость с 70 до 45 евро с тонны», — говорит президент Российского зернового союза **Аркадий Злочевский**. По его словам, вступление в ВТО до конца этого года поставило бы крест на дальнейшем развитии АПК в стране. «У нас очень старые технологии. Для сравнения: мы обрабатываем 9% пахотных площадей в мире, но получаем только 5% от мирового урожая. Такие показатели есть, наверное, только в Африке. Импортное продовольствие уже сейчас занимает 50% всего российского рынка, а при вступлении в ВТО эта цифра бы существенно выросла», — говорит он в беседе с **СФ**.

с51



Американские куры первыми пострадали от охлаждения в отношениях России и Запада

Зато теперь первый вице-премьер **Виктор Зубков** заявляет, что в ближайшее время АПК может западных конкурентов не бояться. Правительство рассчитывает сильно увеличить субсидирование отрасли: в этом году субсидии составят 39,5 млрд руб. и по 21 млрд руб ежегодно в последующие три года.

Кроме того, Владимир Путин обнародовал другие протекционистские меры. Россия по санитарным соображениям прекращает сотрудничать с 19 американскими компаниями, экспортирующими сюда куриное мясо. Еще 29 предприятий «висят на волоске»: к ним предъявлены претензии по качеству мяса. Но это только первый шаг. Российские власти собираются также пересмотреть «мясной» договор с США от 2005 года, где прописаны квоты для американских компаний на российском рынке. «Цены на куриное мясо в ближайшее время вырастут на 5–7%, но у российских компаний есть потенциал для роста, так что отечественные производители смогут получить ту долю рынка, которая принадле-

жит сейчас иностранцам», — утверждает **Сергей Смирнов**, директор Института социальной политики ГУ–ВШЭ.

Веселые молочники

НО ГЛАВНАЯ НАДЕЖДА АПК — не расправа с американскими окорочками, а введение пошлин для импорта с Украины.

С Украиной у России существует режим свободной торговли: все товары поставляются в нашу страну беспошлинно. За исключением сахара и спирта. На их ввоз действуют запретительные пошлины. Согласно старым договоренностям, в ближайшие два года и эти исключения должны были исчезнуть. Но ситуация изменилась: в мае Украина стала членом ВТО. Сейчас глава Минсельхоза **Алексей Гордеев** заявляет, что запретительные пошлины на сахар и спирт сохранятся. Кроме того, такие же меры будут приняты по отношению к молочным продуктам.

Российские молочники сразу повеселели. Сейчас иностранные компании контролируют 40% российского рынка масла,

50% — сыров и 30% — сухого молока. Полностью себя мы обеспечиваем лишь сырым молоком. Такая ситуация объясняется неразвитостью отрасли. По данным Молочного союза, молоко у нас стоит порядка 12 руб. за литр при оптовых закупках. В Европе чуть выше — около 13 руб. Но наше молоко значительно хуже по таким показателям, как содержание белков и жиров. Поэтому для изготовления 1 кг сыра у нас тратится 10,5 литра молока, а в Европе — около 9 литров. Такая же ситуация и в животноводстве: средний надой с одной коровы в России составляет 3,7 тонны в год, а в странах ЕС — 8 тонн.

«Производством сыров у нас никто толком и не занимался. Работали старые предприятия, а новых не строили — отрасль считалась обреченной. Сейчас правительство замыслило следующий эксперимент: взвинтить пошлины, переложить расходы на плечи покупателей и ждать, когда на рынок потянутся инвесторы, привлеченные возросшей рентабельностью отрасли. Жестко, но должно работать», — заявил **СФ** руководитель крупной российской молочной компании.

Невыносимая легкость шития

ВМЕСТЕ С АГРАРИЯМИ празднуют победу и представители легкой промышленности. В последние годы их положение только ухудшалось.

Два года назад были вдвое уменьшены пошлины на обувь — до 15%. К 2011 году их планировалось снизить еще сильнее (до 7,8%). Всего в России в прошлом году было продано 400 млн пар обуви, из них лишь 52 млн — отечественного производства.

Сдача норм ВТО

Россия попросилась в ВТО еще в 1993 году, когда подала заявку на присоединение к Генеральному соглашению по тарифам и торговле (ГАТТ), позже ставшему ВТО. Обычно работа по присоединению к этой организации занимает пять–семь лет, но у России оказался свой путь. Принятие новых членов требует одобрения всех 153 участников организации. Когда к ней присоединяется небольшая страна, то серьезные переговоры происходят только с ее основными торговыми партнерами в лице соседних государств. В случае России все оказалось намного сложнее. Так, США не устраивали пошлины на гражданские самолеты и запретительные пошлины на мясо, Канада и Швейцария требовали разрешения для прямой работы в России иностранных банков и страховых компаний.

Эксперты Минэкономразвития утверждают, что Россия ежегодно теряет \$3–4 млрд из-за отсутствия членства в ВТО. Дивиденды же для российской экономики в первые 10 лет после присоединения к этой организации они оценили в \$60 млрд.

«До конца этого года правительство собиралось снизить вдвое пошлины на одежду (сейчас они составляют 15%), но сейчас я надеюсь, что этого не произойдет», — говорит Галина Барышева. — Если мы не вступим в ВТО в ближайшие годы, наши компании смогут получить до 50% российского рынка».

На этот счет есть некоторые сомнения. Сейчас отечественным компаниям принадлежит всего 10–15% рынка. «В России нет ни дешевых кредитов, ни трудовых резервов для развития этой отрасли. Крупным производителям выгоднее открывать производство в других странах», — считает генеральный директор Ассоциации предприятий индустрии моды **Мария Сморгочева**. Другая проблема — контрабанда, на которую приходится до 50% рынка. Одной отсрочкой вступления в ВТО эти проблемы не решаются.

С машинальным приветом!

ЗАТО МГНОВЕННУЮ ВЫГОДУ получило машиностроение. Правительство продлило льготы для иностранных компаний, строя-

«Правительство замыслило эксперимент: взвинтить пошлины, переложить расходы на плечи покупателей и ждать, когда на рынок потянутся инвесторы. Жестко, но должно сработать»

щих в России заводы по производству автокомпонентов.

С прошлого года Россия начала предоставлять льготы всем производителям автокомпонентов. Они предусматривают снижение пошлин на ввоз в Россию оборудования и деталей. Для получения льгот компания должна была заключить с МЭРТ меморандум о намерениях построить свой завод в России. Такие документы подписали 50 компаний. Среди них — Tenneco (детали и модули подвески), Magneti Marelli (светотехника, топливная аппаратура и проч.), Cummins (двигатели). В правительстве рассчитывали, что их будет больше сотни, но многие просто не успели: льготный период должен был закончиться 10 ноября этого года — таковы были условия ВТО.

«Срок продлевается как минимум до середины следующего года. Иностранные

производители комплектующих построят у нас заводы. Так что российский автопром и иностранные автозаводы получают качественные детали российского производства», — говорит заместитель генерального директора Национальной ассоциации производителей автокомпонентов **Михаил Блохин**.

Впрочем, даже без этой новости отсрочка вступления в ВТО для машиностроения — повод для оптимизма. Россия через три года обещала снизить пошлины на тракторы до 5% (в настоящее время пошлина 15%), через семь лет — на автомобили до 15% (сейчас 25%) и на самолеты до 7,5% (20%). «Машиностроение чуть было не превратилось в разменную монету при переговорах с ВТО, так что сейчас мы рады любой отсрочке», — говорит Михаил Блохин.

Станьте участником издательского проекта ИД «Коммерсантъ»

Поднимите престиж своей компании и торговой марки

Получите рекламу во всех изданиях ИД «Коммерсантъ»

ВОЙДИТЕ В КНИГУ

Наши книги неизменно вызывают читательский интерес и пользуются высоким спросом.

Этот успех делят с нами ведущие компании. Присоединяйтесь!

Коммерсантъ

Более подробную информацию о том, как стать спонсором книг «Ъ» можно получить, направив запрос по адресу: oibragimova@kommersant.ru, а также по телефонам: 499 943-9108/10/12



с53

реклама

«Машиностроение чуть было не превратилась в разменную монету при переговорах с ВТО, так что сейчас мы рады любой отсрочке»

Стальные нервы

ЕЩЕ НЕДАВНО на вопрос, кто должен играть от вхождения в ВТО, следовал стандартный ответ: металлургия и химическая отрасль. Сейчас представители этих отраслей относятся к данной теме более равнодушно.

В структуре экспорта России продукция металлургии занимает примерно 17%. При этом доля постоянно растет: за первый квартал этого года экспортные поставки черных металлов выросли на 9%. Такие результаты были достигнуты несмотря на то, что против наших металлургов действуют 32 запретительные пошлины в различных странах. Правда, еще три года назад количество таких барьеров превышало полсотни. «Сейчас появилась надежда, что подобные ограничения будут сняты сами собой. Раньше благодаря низким тарифам естественных монополий,

дешевой энергии мы поставляли очень дешевый металл. Сейчас цены практически выровнялись. Но у нас есть важное конкурентное преимущество: мы производим много первородного металла, который плавится непосредственно из руды, а не из металлолома, как на Западе», — говорит директор аналитического департамента ИК «Проспект» **Дмитрий Парфенов**.

Действительно, средние цены на нашу сталь по сравнению с прошлым годом выросли на 41%, до \$887 за тонну. Стоимость европейской тонны стали — \$940. Рынок выровнялся, и даже при отсутствии таможенных барьеров металлургам рассчитывать на сверхприбыли уже не приходится.

Наши банки биты

В ПРОИГРЫШЕ оказались только банкиры и страховщики. В прошлом году Россия в ходе переговоров с ВТО добилась квоты

в 50% на участие иностранных компаний в банковской и страховой системе страны. При этом прямые филиалы иностранных финансовых компаний смогут появиться в России только через девять лет после присоединения России к организации.

В первые дни после заявления Путина у банкиров возникла надежда, что эти меры тоже могут быть пересмотрены. Однако МЭРТ объявил, что все остается в силе. Финансовому сектору это решение ничего хорошего не сулит. А в перспективе может вообще привести к практически полному поглощению частных банков иностранными структурами.

Как пояснил вице-президент Ассоциации региональных банков «Россия» **Александр Лопухин**, 50-процентная квота вовсе не означает, что иностранный капитал действительно будет составлять 50% от общего капитала российской банковской системы. «Дело в том, что „отсчитываться“ эта квота должна была с момента официального вступления России в ВТО и с нуля. То есть без учета того, что иностранные банки и банки с иностранным капиталом уже сейчас занимают на нашем рынке 16,9%. Таким образом, речь пойдет не о 50%, а, по крайней мере, о 66,9%», — пояснил он.

Растяжение связей

С ДРУГОЙ СТОРОНЫ, банкирам даже в каком-то смысле легче: у них не появится ложных иллюзий. Похоже, что «наш ответ Чемберлену» изначально был рассчитан больше на пропагандистский эффект. И ликование отдельных отраслевиков преждевременно.

Дело в том, что даже если Россия членом ВТО в ближайшие годы не станет, полностью рвать отношения с этой организацией она не будет. «Россия не стремится пересмотреть основополагающие соглашения с организацией», — говорит директор информационного бюро по присоединению России к ВТО **Алексей Портанский**. — Речь идет лишь о пересмотре около десятка „побочных“ соглашений с рядом отдельных членов ВТО». Эти соглашения были заключены для ускорения вхождения России в мировую торговлю.

В этом смысле символическим выглядит и запрет на поставки куриных окорочков для 19 предприятий США — ведь в общей сложности в Россию мясо птицы поставляют 299 американских компаний. И пересмотр отдельных соглашений общей картины не меняет. **сф**

direct
mail

**Издательский дом
«Коммерсантъ»
распространяет
вместе со своими
изданиями буклеты
и листовки**

Распространение
осуществляется
с розничным
и подписным тиражами
газеты «Коммерсантъ»
в Москве и регионах
России, а также
подписчикам журналов
«Коммерсантъ Власть»,
«Коммерсантъ Деньги»,
«Коммерсантъ
Секрет фирмы»,
«Коммерсантъ Автопилот»
в Москве.

Дирекция по рекламе:
(8 499) 943 9108,
(495) 9212353
Инга Кузнецова

www.kommersant.ru

реклама

**МОСКВА,
HOLIDAY INN
SUSCHEVSKY**

БАНКИРАМ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В ПРИВЛЕЧЕНИИ ИНВЕСТОРОВ, СПЕЦИАЛИСТАМ ПО ИНФРАСТРУКТУРЕ БАНКОВСКИХ ИНВЕСТИЦИЙ, ИНВЕСТОРАМ

Стоимость участия (без НДС)
17 000 руб.

Специальное предложение
Каждый третий участник
от одной компании — бесплатно
—
Для подписчиков
ИД «Коммерсантъ» —
скидка 10%

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

**При регистрации
до 15 сентября 2008 года —
скидка 20%**

КОНФЕРЕНЦИЯ БАНКИ РОССИИ И СНГ В ПОИСКЕ ИНВЕСТОРОВ

16.10.2008

Проблемы регулирования

Банковское регулирование
и рынок ценных бумаг:
новости регуляции в контексте
привлечения инвестиций
—
Публичные банки:
особенности регулирования
—
Ликвидность банковского
сектора: проблемы и решения
—
Рынок ипотеки:
есть ли будущее
без рефинансирования?

IPO и эмиссии долговых инструментов

IPO как новый фактор
развития банковского сектора
—
Нью-Йорк, Лондон, Франкфурт
или Москва: где выгоднее?
—
Банковские облигации:
проблемы и перспективы
размещения
—
Инвестиционные банки:
проблемы эмиссии
ценных бумаг
—
Таргетирование инвесторов

Сделки M&A

Развитие банковских групп
и консолидация банковской
системы
—
Стратегический инвестор:
возможность
или неизбежность?
—
Сохранение менеджмента
при продаже бизнеса:
плюсы и минусы
—
Кто инвестирует в банки СНГ?
—
Слияния и поглощения
региональных банков

БРИТАНСКИЕ БРЭНД-КОНСУЛЬТАНТЫ СНИМАЮТ СЛИВКИ С РОССИЙСКОГО РЫНКА. ЧТОБЫ ПРОТИВОСТОЯТЬ ВТОРЖЕНИЮ КОНКУРЕНТОВ, ОТЕЧЕСТВЕННЫЕ БРЭНДИНГОВЫЕ АГЕНТСТВА ИЩУТ АДЕКВАТНЫЙ ОТВЕТ — ВПЛОТЬ ДО КОНТРНАСТУПЛЕНИЯ. текст: **НИНА ДАНИЛИНА**

Брэндмейстеры Ее Величества



В канун 2005 года **Кирилл Обух**, директор по маркетинговым коммуникациям «Вымпелкома», позвонил в российское дизайн-агентство. В разгаре был ребрендинг «Билайна»: новую концепцию бренда разработало британское агентство Wolff Olins. К февралю нужно было запустить в офисах продаж тарифы в «полосатой» упаковке, но создавать ее силами Wolff Olins было слишком накладно.

В российском агентстве заказ приняли и предложили встретиться через три недели. Но после новогодних каникул «Вымпелкому» неожиданно отказали. Генеральный директор агентства заявил Кириллу Обуху: «Если бы вы пришли к нам с заказом на ребрендинг „Билайна“, мы сделали бы даже лучше, чем Wolff Olins. А упаковкой нам заниматься скучно».

Обух был дико разочарован таким подходом: «Российским агентствам, которые занимались упаковкой, вздумалось заниматься брендингом. Только брендинга на нужном уровне от большинства из них не дожدهшься, а за упаковку, которую худо-бедно научились делать, они уже не берутся».

У российских агентств есть причина для обиды: крупные бюджеты на брендинг с начала 2000-х идут в карман европейских агентств, в основном британских. Рынок брендинговых услуг в России оценивается в 120–150 млн евро. По мнению **Нatalьи Меш**, управляющего директора TNC.Brands.Ads (входит в группу Leo Burnett), доля британцев — примерно 15–20%. «Но это в основном большие проекты, от \$500 тыс. и выше», — замечает она.

Кирилл Обух обратился за брендингом к англичанам, потому что те традиционно сильны в дизайне

ЮРИИ МАРТЯНОВ

Как только в крупной российской компании затевается ребрендинг, она несет свои деньги международным агентствам: Wolff Olins, Landor, Interbrand, SCG London, Fitch, Identica, FutureBrand и т. д. «Чаще всего к услугам зарубежных агентств прибегают компании из отрасли услуг (розничные продажи, транспорт), новых технологий (сотовая связь) и высокорентабельных областей (недвижимость)», — замечает **Олег Ткачев**, директор по маркетингу и стратегическому планированию агентства Soldis.

Справедливости ради надо сказать, что в крупные проекты приглашают и россиян. Правда, чаще всего для работы на подхвате у зарубежных коллег.

Агентство Magic Vox участвовало в нескольких проектах с англичанами. В течение полутора лет оно совместно с британским агентством Landor проводило ребрендинг для нефтяной компании ТНК-BP. Бюджет проекта составил, по оценкам экспертов, \$40 млн. «Львиную долю гонорара получили тогда англичане», — утверждает **Олег Лещук**, генеральный директор Magic Vox. По его оценке, техническая реализация проекта — это лишь 25% от стоимости контракта, а концепция тянет на три четверти бюджета.

В случае с ТНК-BP концепцию разрабатывал Landor. Однако команде Magic Vox пришлось ее совершенствовать и реализовывать. «Специфика работы английских агентств в том, что их команды, как правило, предпочитают выдавать концепт, но от его непосредственной реализации и развития на рекламных носителях и в брэнд-буке отрешиваются», — объясняет Лещук.

Правь, Британия, брэндами

ДИЗАЙН и брэндинг для Британии — это нефть для России, то есть один из основных экспортных продуктов. Недаром англичане свою дойную корову холят и лелеют: создают законы по поддержке и развитию брэндинга, дизайнерские ассоциации.

«Советский период начисто выжиг в России прикладное искусство, пощадив лишь плакатный жанр. Поэтому российские рекламодатели и привлекают специалистов из тех стран, где дизайн не прекращал свой рост и где уровень мастерства гораздо выше», — говорит Кирилл Обух.

У «Вымпелкома» в период ребрендинга было два кандидата на роль «брэнд-ма-

Справедливости ради надо сказать, что в крупные проекты приглашают и россиян. Правда, работают они в основном на подхвате у зарубежных коллег

мы» — британцы из Wolff Olins и американцы из Siegel + Gale (в рамках Omnicom Group). В пользу первого варианта сыграло и то, что британцы традиционно сильны в дизайне.

Не менее чем в дизайне и упаковке, сильны британцы в «самобрендинге». Чего стоит их эффектный заход на российский рынок несколько лет назад. Тогда англичане выстрелили в России несколькими удачными шумными проектами.

Цветы и мухоморы

«БРИТАНСКАЯ лихорадка во многом обусловлена разрекламированными успешными кейсами: водка „Русский стандарт“, „Аэрофлот“, „Билайн“, S7», — говорит **Вадим Журавлев**, вице-президент Mildberry Moscow.

Недавно владелец никому не известной компании с юга России поделился с Вадимом мечтой поработать с Wolff Olins. Предпринимателю настолько понравился ребрендинг «Вымпелкома», что теперь его компания с оборотом меньше \$5 млн в год ищет средства на сотрудничество с британским агентством.

А вот ростовская парфюмерно-косметическая сеть «Косметичка» (оборот \$8 млн) уже имела дело с Wolff Olins (см. **СФ** №15/2008). Британские консультанты разработали для «Косметички» новый логотип, дизайн магазинов и методы стимулирования персонала под ключевой идеей «Покупать, развлекаясь». Ребрендинг открыл «Косметичке» дорогу в «Мегу». Места для магазинов обновленной «Косметички» нашлись сразу в четырех строящихся торговых комплексах. «Мы просились долго, и в конце концов они согласились, после того как мы начали ребрендинг», — рассказывал генеральный директор «Косметички» **Алексей Полюбовяров** в интервью **СФ**.

Разброс цен на брендинговые услуги примерно следующий. «Крупные сетевые западные агентства берут от \$600 тыс. за проект, средние западные и крупные российские агентства — от \$300 тыс., мелкие российские агентства и дизайн-студии — от \$70 тыс.», — говорит **Максим Парфенчиков**, управляющий директор

московского представительства Interbrand Zintzmeyer & Lux.

Работать с британцами настолько модно, что они могут позволить себе выбирать проекты, отдавая приоритет высокобюджетным — \$1–1,5 млн. Однако участие зарубежного агентства в разработке рекламной концепции вовсе не является гарантией успеха. «Не стоит забывать и о весьма посредственных работах», — напоминает Олег Лещук. — Например, я не могу высоко оценить ребрендинг авиакомпании «Сибирь», которая переименовалась в S7. На мой взгляд, это было сделано неудачно. Ребрендинг МТС также не вызывает у меня восторга. Надо признать, что высокая узнаваемость брэнда во многом достигнута благодаря огромному медиавесу, а не удачной рекламной концепции. Англичане, бесспорно, профессиональны, но на русской почве их красивые концептуальные цветы часто превращаются в мухоморы.

Глядя из Лондона

У ЗАПАДНЫХ АГЕНТСТВ есть и другие недостатки. «Это усложненные коммуникации из-за географической удаленности; дороговизна дополнительных работ, таких как дизайн ассортиментных позиций; ментальные нестыковки. У них принято досконально работать с клиентом до начала разработки дизайна, после чего агентство предоставляет финальный и „правильный“ (по их мнению) вариант. Тогда как наши клиенты любят, чтобы агентство предоставляло различные варианты с возможностью их доработки», — говорит Олег Ткачев из Soldis.

Крупные компании, работавшие с англичанами, обо всех этих недостатках знают. Но вот парадокс — к российским брэнд-консультантам обращаться не спешат.

Английские брендинговые агентства в свою очередь рапортуют о приросте числа клиентов. «Если три года назад мы вели один российский проект, то сейчас параллельно работаем сразу над пятью», — рассказывает **Елена Чувакина**, руководитель российского направления агентства Fitch. По ее словам, все вышеперечисленные минусы английских брендинговых



ЮРИЙ МАРТЫАНОВ

Наталья Меш из TNC.Brands.Ads прорубила окно в Европу, заключив партнерство с британским агентством Big Idea

агентств перевешивает опыт. «Fitch на рынке 36 лет: становление мировой розницы происходило на наших глазах и при нашем участии. наших основных российских клиентов — представителей розничных сетей — интересует международный опыт. В первую очередь потому, что скоро им придется конкурировать на своем рынке с ведущими мировыми ритейлерами», — замечает Елена Чувахина.

В SCG London уверены, что в удаленности офиса от России есть свои плюсы. «Мы независимы от рынка и объективно смотрим на вещи со стороны. Клиенты ценят именно наше мнение как беспристрастных, не вовлеченных ни в какие политические интриги экспертов», — объясняет директор SCG London **Клайв Вуджер**.

В «Балтике» считают, что «уровень ряда российских агентств за последнее время очень сильно вырос». Однако сотрудничают чаще с иностранцами. «Если в процессе рестайлинга нужно разработать революционное объемное решение (в нашем случае, например, это новая форма бутылки), приходится прибегать к услугам международных агентств, которые накопили многолетний опыт в этой области», — говорит **Денис Шерстенников**, и. о. вице-президента по маркетингу ОАО «Пивоваренная компания „Балтика“».

Компания IBS дважды проводила ребрендинг, и оба раза обращалась к запад-

ным брендинговым специалистам.

В 2001 году — в британское агентство Identica, а в 2006-м — в международную компанию Interbrand. И в том и в другом случае не обошлось без сложностей.

«Сотрудничая с иностранцами, мы убедились в том, как важно, чтобы в разработке платформы бренда активно участвовала русскоговорящая команда со стороны агентства. Ведь в работе над брендом важны мельчайшие нюансы смыслов», — говорит **Екатерина Ильвовская**, директор по маркетингу IBS.

Например, команде IBS пришлось объяснять иностранцам разницу между двумя смыслами слова innovation — «инновации» и «новаторство». В Interbrand посчитали, что IBS собирается сделать ставку на инновационные продукты, в то время как компания имела в виду «новаторство» в построении бизнеса и ведении проектов.

Вторая трудность возникла из-за желания иностранцев «разобрать» бренд по косточкам. Например, Interbrand поставил IBS перед жесткой дилеммой: однозначно определиться, кто они — ИТ-компания или консалтинговая. IBS никак не хотела укладываться в предложенную систему координат и раскладывать свой бизнес по осям — хотелось быть и ИТ, и консультантами в одном флаконе. «Мы долго объясняли, что бизнес сейчас сильно изменился и что для таких компаний, как мы,

должна быть отдельная ось в их системе координат», — смеется Ильвовская.

Европейцы отказывались принимать такой подход, ссылаясь на отработанную годами методологию работы с брендами. В итоге IBS многие элементы бренда — что с Identica, что с Interbrand — создавала самостоятельно. Правда, на основе советов иностранцев.

Подойдите ближе, брэндологи

В 2005 ГОДУ «Нижфарм» после объединения с немецкой фармкомпанией Stada объявил о ребрендинге. Иностранцев подрядчиков как вариант не рассматривали. Для работы над сменой логотипа и фирменного стиля пригласили российское агентство Direct Design. «Причин подключить западные агентства не было. Мы не собирались выходить за территорию России и СНГ. И, главное, квалификация российских дизайн-студий не ниже британских», — говорит **Ольга Бочкина**, начальник отдела PR и рекламы «Нижфарма».

Не последнюю роль сыграла и территориальная близость агентства к заказчику. При работе с соотечественниками общаться с агентством можно так часто, насколько нужно. «На начальной стадии ребрендинга мы встречались с Direct Design по крайней мере раз в неделю», — вспоминает Бочкина.

У российских брендинговых агентств три основных преимущества: маркетинговая экспертиза (знание российского рынка и потребителей), божеские цены (в три-четыре раза ниже, чем в Лондоне) и территориальная близость к клиенту. Правда, последний фактор становится все менее значимым. Ведь экспансия англичан в Россию нарастает, а открытие офисов в нашей стране окончательно приблизит британских брэндологов к российским заказчикам.

Сейчас в Москве есть представительства лишь нескольких агентств высшей лиги: Identica, Interbrand Zintzmeyer & Lux, Enterprise IG (его интересы представляет в России агентство «Кузьменков и партнеры»), FutureBrand (группа АДВ).

В первой половине 2009-го откроет российское представительство агентство Fitch. «Пока русскоязычная команда агентства базируется в Лондоне. Но с открытием московского офиса нам будет легче решать организационные вопросы российских клиентов», — рассказывает Елена Чувахина.

К выходу на российский рынок готовятся также агентства из The Design Business Association. В мае этого года они провели презентацию в Москве — на выставке в посольстве Великобритании. Смотр ведущих брендинговых агентств организовала английская правительственная организация UK Trade & Investment, занимающаяся поиском международных партнеров для британских экспортеров.

Вероятность «британской угрозы» велика и из-за стагнации английского рекламного рынка. По данным Bellwether Report, составленным британским институтом рекламной практики IPA, во втором квартале 2008 года 27% рекламодателей Великобритании урезали маркетинговые бюджеты, и падение продолжится как минимум до конца текущего года.

Понимая, что британские конкуренты вскоре всерьез обеснуются в России, дальновидные российские агентства принимают превентивные меры. Самая эффективная из них — создание альянсов с теми же англичанами.

Форсируя Ла-Манш

«НАШ РЫНОК брендинговых услуг в состоянии предложить от силы 10–12 лет практики. И не всегда энтузиазм может победить опыт», — говорит Наталья Меш из TNC.Brands.Ads. Не дожидаясь нашествия конкурентов, ее агентство решило найти партнеров в Великобритании. На клиентов Leo Burnett рассчитывать не приходилось — коммуникационная сеть не берется за брендинговые проекты.

Получилось не сразу. Пять лет назад команда TNC попыталась построить взаимодействие с агентством Identica, которое к тому времени было известно в России разработкой бренда «Русский стандарт» для компании «Руст». Но Identica в партнерстве не крупного российского агентства не нуждалась.

Два года спустя помог случай. Наталью Меш пригласили в жюри Московского международного фестиваля рекламы. Вместе с ней работы участников судил **Билл Уолсгроув** из английской Big Idea Group. Его опыт международного сотрудничества был как нельзя кстати: вместе с российским агентством Mildberry он участвовал в разработке фирменного стиля компании «Дымов» и в ребрендинге сети «Иль де Ботэ».

В конце 2006 года TNC.Brands.Ads и Big Idea стали стратегическими партнерами. Теперь у них несколько совместных проек-

тов. Причем компетенции партнеры делят самостоятельно, а не по указке клиентов.

В начале 2007 года TNC.Brands.Ads приняло участие в исследовании российского рынка для британского банка. Банкиры обратились в Big Idea, но для изучения русского рынка англичане предложили им подключить московский ресурс. Имя заказчика в агентстве не разглашают. Замечают лишь, что банк «вот-вот запустится в России, а у себя в Великобритании уже очень известен».

Выгода есть и для британцев. Недавно они получили проект, заказ на который поступил из Москвы. «К нам обратилась инвестиционная компания, одно из представительство которой находится в Лондоне. Я съездила к ним на встречу в Лондон, и мы пришли к решению, что клиенту удобнее будет часть проекта делать с нашими британскими партнерами», — говорит Наталья Меш.

Брендинговое агентство Mildberry пошло еще дальше. В то время как англичане устремились в Россию, агентство двинулось на Запад, чтобы найти новых партнеров и приобрести опыт работы на других рынках.

Сейчас у Mildberry три европейских офиса — в Милане, Брюсселе и Лондоне. Mildberry основало первый в истории отечественного брендинга альянс с ино-

Куда уходят бренды

Высшая лига британцев представлена в России агентствами Landor (проекты «Сибирь» — S7, ТНК-BP), Wolff Olins (МТС, «Вымпелком»), Interbrand Zintzmeyer & Lux (Внешторгбанк — ВТБ). По оценкам экспертов, только МТС и «Вымпелком» принесли Wolff Olins в общей сложности \$6 млн (\$4 млн и \$2 млн соответственно). Агентства Fitch, Identica, SCG London, Enterprise IG, FutureBrand тоже откусили приличный кусок пирога.

На глобальном уровне клиентами Fitch являются Vodafone, Lego, Nokia, Sony, Tesco, Disney, лондонский универсам Harrods и др. В России агентство провело ребрендинг «Почты России», работало с сетями «Белый ветер», «Е.Д.А.», «Детский мир», «Беталинк», «Точка» («ТС-Ритейл»).

Identica первой открыла в России свое представительство и отметилась разработкой водочного бренда «Русский стандарт», «Аэрофлота», сети магазинов «Мир», водки «Флагман», «Отечественных лекарств» и аптечной сети «Ригла» (вложения в ее новый фирменный стиль составили рекордные \$15 млн.).

В копилке SCG London более полусотни российских клиентов, среди которых «Эконика», «Азбука вкуса», «Старик Хоттабыч», Альфа-банк, «Уралсиб», Dixis, сеть аптек «36,6». Существуют англо- и русскоязычные версии сайта агентства.

Есть среди брендов и свои «патриоты» — ребрендинг РЖД проводило московское BBDO Branding (входит в группу BBDO Russia). Агентству Direct Design были доверены работы на брендами «Нижфарм», «Татнефть», Golden Telecom и «Ренессанс страхование». Группа «Ренессанс Капитал» потребительское кредитование» недавно провела ребрендинг силами Mildberry, а для «Северсталь-авто» новое имя Sollers придумали в московской компании TOT, специализация которой — психолингвистические исследования в области рекламы.

странцами, в котором контроль принадлежит россиянам. Миланский офис Mildberry открылся на базе совместного предприятия с местным агентством Lumen. А представительство в Брюсселе появилось после слияния Mildberry с бельгийской студией Pineapple-design, основанной в 1979 году.

Британский филиал Mildberry работал сначала в партнерстве с той же Big Idea. В роли управляющего лондонским отделением выступал Билл Уолсгроув. Однако два года назад партнеры разошлись во взглядах на бизнес. Руководители Mildberry арендовали отдельный офис в Лондоне, наняли команду и учредили собственное агентство, в котором владеют 100% акций. «Так мы боремся с экспансией европейцев, находясь одной ногой на их же территории и получая опыт работы на развитом рынке», — говорит Вадим Журавлев.

Недавно клиентом Mildberry стал шейх с Ближнего Востока, пожелавший вложить несколько сотен тысяч евро в ребрендинг сети ресторанов. Арабский шейх не планировал отдавать свой проект в руки русских. Он просто позвонил в британский офис агентства.

В этот проект вовлечена команда специалистов из трех офисов Mildberry. И это уже «русская угроза», которой не мешают происки англичан. **СФ**

СПОСОБНОСТЬ ПРЕДСКАЗЫВАТЬ БУДУЩЕЕ ВСЕГДА ЦЕНИЛАСЬ ДОРОГО. СЕЙЧАС ПРОГНОЗИРОВАНИЕ ПОСТАВЛЕНО НА ТВЕРДУЮ МАТЕМАТИЧЕСКУЮ ПОЧВУ. И БАНКИ ПОЛЬЗУЮТСЯ ЭТИМ, ВНЕДРЯЯ СИСТЕМЫ АВТОМАТИЗИРОВАННОГО СКОРИНГА, ПРЕДНАЗНАЧЕННЫЕ ДЛЯ ОЦЕНКИ КРЕДИТНЫХ РИСКОВ ФИЗИЧЕСКИХ ЛИЦ. **ТЕКСТ: ИГОРЬ ПИЧУГИН, НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА**

Прогностическая сила



Скоринговые модели делают кредитные портфели банков более надежными и прибыльными

Кредитный скоринг

РАЗГОВОРЫ о возможности нового финансового кризиса не мешают российским банкам развивать розничное направление бизнеса. Хотя новый кризис связывают как раз с потребительским кредитованием. «От розничного направления никто не собирается отказываться», — уверен советник председателя правления Русского банка развития (РБР) **Александр Олейник**. — Я не знаю банков, которые даже в условиях кризиса стали бы его сворачивать. Оно наиболее доходное и ликвидное. Уйти из розницы можно, но потерю позиций восстановить практически нереально».

РБР открыл розничное направление три года назад, и сейчас оно занимает 10% всего оборота банка. Это направление считается стратегическим, и банк его активно развивает. Очень важную роль в рознич-

ном кредитовании играет способность банка максимально точно оценивать кредитоспособность заемщика и предсказывать его поведение в рамках кредитного договора. Делается это с помощью скоринговых карт (таблиц), в которых каждому клиенту ставится определенный балл, рассчитанный на основе имеющейся о нем информации и характеризующий его в качестве заемщика. Разработку таких скоринговых карт РБР раньше отдавал на аутсорсинг: отсылал сведения о своих клиентах сторонней компании и получал от нее готовые карты. Однако розничное кредитование быстро развивалось: росла клиентская база, появились новые продукты, и банку стало тесно в рамках аутсорсинговой схемы. «Хотелось больше мобильности», — говорит Александр Олейник. — К тому же закупать на стороне все

скоринговые карты, какие хотелось иметь, стало дорого. И мы поняли, что выгоднее выполнять эту задачу самим».

В сентябре 2007 года РБР запустил в эксплуатацию систему оценки розничных кредитных рисков SAS Credit Scoring. Теперь, по словам начальника управления контроля рисков розничного бизнеса РБР **Игоря Мичурина**, аналитики банка строят скоринговые модели и карты для каждого продукта и каждого регионального филиала. «Мы играем в наиболее интересные для нас игры с клиентом и присутствуем там, где нам выгодно», — замечает Мичурин. За год работы системы, утверждает он, в банке снизился процент ошибочных решений — по выдаче кредита «плохим» заемщикам и, наоборот, по отказам «хорошим». Соответственно, уменьшился и процент невозврата кредитов. Клиентам в свою очередь стало удобнее общаться с банком: срок выдачи кредита сократился до двух-трех дней. Так, для получения потребительского кредита (до 1,5 млн руб.) клиенту нужно прийти в банк всего один раз — за деньгами. «Руководство банка, конечно, оценило проект как успешный», — резюмирует Александр Олейник.

За последние год-полтора не только РБР, но и многие другие крупные игроки рынка банковской розницы реализовали проекты по внедрению автоматизированных скоринговых систем. Из совсем свежих примеров — релизы банка «Траст» и Собинбанка о внедрении системы оценки кредитных рисков физических лиц на базе аналитического комплекса KXEN. Поставщики подобных решений не могут пожаловаться на нехватку клиентов. На определенном этапе развития розничного бизнеса руководство банка достаточно

охотно дает «добро» на проекты по автоматизации кредитного скоринга. Это ключевой бизнес-процесс, определяющий реальные конкурентные преимущества розничного банка, и скоринговые системы, возможно, как никакие другие системы автоматизации, обеспечивают зримый экономический эффект.

Теория

ПЕРВЫЕ скоринговые карты появились в 1940-е годы в США. Баллы в картах представлял кредитный эксперт, основываясь на собственном опыте. Оценивал он обычно не более десятка характеристик потенциальных заемщиков (аппlicants). В 1990-е годы для построения скоринг-карт (выявления скрытых закономерностей) стали использовать современные математические методы и универсальные аналитические инструменты. Это позволило принимать во внимание десятки и даже сотни характеристик аппликанта, сведя к минимуму влияние человеческого фактора при принятии решений. От этого экономический эффект использования скоринга существенно вырос. Сейчас, по данным американской компании Fair Isaac, более 90% банков в развитых странах разрабатывают и регулярно обновляют скоринговые модели с помощью специализированных инструментов.

Скоринговая модель строится на основе накопленных в банке сведений (заполненных анкет от потенциальных заемщиков, истории платежей), макроэкономической информации и демографических данных. Наибольшая детализация достигается, когда для всех кредитных продук-

тов и регионов используются отдельные модели (и карты).

Скоринг бывает двух типов: *applicati-on* — для оценки кредитоспособности аппликантов, чтобы сразу отсеять «плохих» заемщиков, и поведенческий — для прогнозирования вероятности дефолта со стороны заемщика и потерь от этого. В первом случае скоринговая карта разбивается на «белую», «черную» и «серую» зоны. С первыми двумя все понятно: «хорошим» заемщикам кредит дать, «плохим» — нет. Решения по клиентам из этих зон можно принимать автоматически. С «серой» зоной сложнее — здесь требуются «ручные» методы проверки и принятия решений.

Где проводить границы зон, кого считать «хорошим» заемщиком, кого «плохим», зависит от кредитной политики и общей стратегии банка. От соотношения желаемой доходности кредитного портфеля и того уровня риска, который банк готов на себя принять. Работа аналитиков — строить модели, прогнозирующие доходность за определенный период в зависимости от того или иного уровня отсека. Ответственность руководства — принимать решение, с каким уровнем по каждой скоринговой карте работать.

В общем случае банк должен стремиться к тому, чтобы «серая» зона была как можно более узкой. «Чем она уже, тем меньше затрат в процессе выдачи кредитов и тем быстрее он выполняется», — поясняет старший менеджер по работе с финансовым сектором компании SAS Россия / СНГ **Иван Новоселов**. Впрочем, для некоторых продуктов может быть иначе. «Обычно банк, работающий в сфере экс-

пресс-кредитования, старается иметь как можно меньшую «серую» зону, — комментирует глава российского подразделения компании Experian по аналитической поддержке кредитных решений **Даниэль Зеленский**. — Банк же, специализирующийся на ипотеке, наоборот, будет заинтересован, чтобы «серая» зона была больше». «Серую» зону можно разбить на категории и применять к ним разный подход, например, устанавливая стоимость кредита в зависимости от степени риска. Такая политика нацелена на увеличение объема кредитного портфеля и прибыли банка.

Точно так же поведенческий скоринг позволяет не только прогнозировать будущие дефолты, но классифицировать «плохие долги». За счет этого банк может выбирать наиболее подходящие схемы работы для каждого случая задержки платежей или дефолта по кредиту. Что считать дефолтом и какие долги называть «плохими», опять же определяет сам банк, исходя из своих бизнес-целей.

Еще один важный момент связан с качеством скоринговых моделей и карт. Их прогностическая сила описывается специальными коэффициентами. И значение этих коэффициентов — это, по сути, заработанные банком деньги. Зависимость тут самая прямая: у кого качественнее карты, у того лучше поставлен кредитный риск-менеджмент и в конечном счете лучше бизнес. Даниэль Зеленский по этому поводу цитирует профессиональную поговорку: «Лучшее, что может сделать плохой риск-менеджер, это выдать ноль кредитов, хороший же риск-менеджер будет искать возможности выдать их как можно больше».

Приоритетный инструмент

На начальном этапе развития розничного бизнеса четыре года назад Банк Москвы разработку скоринговых карт отдал на аутсорсинг американской компании Fair Isaac. Отсылал им сведения, необходимые для разработки карт, американцы их обсчитывали и присылали обратно готовые карты. Вернее, одну карту для одного банковского продукта.

Но объемы кредитования росли, расширялся продуктовый ряд. По словам вице-президента Банка Москвы **Юрия Максута**, розничный кредитный портфель банка составляет сейчас 20–25% от совокупного кредитного портфеля, но растет гораздо динамичнее, так что через два-три года его доля достигнет 30–40%. И банкирам захотелось большей детализации скоринговых карт в продуктовом и региональном разрезе. Поддерживать целое семейство скоринговых карт на аутсорсинге накладно, и в банке было принято решение о внедрении собственной методологии и технологии кредитного скоринга. Для реализации этого проекта была выбрана система SAS Credit Scoring.

Проект по развертыванию системы занял полгода и был осуществлен без особых проблем. Способствовало этому, по словам Юрия Максута,

наличие опыта разработки скоринговых карт, пусть и с привлечением сторонней компании. Главное, у банка уже были сформированы базы достаточно качественных данных по заемщикам. А наличие такой базы — необходимое условие построения качественной скоринговой карты. В теории требуется история на периоде не меньшем средней продолжительности жизни кредита. У Банка Москвы она составляет два-четыре года: этого вполне достаточно.

Система работает с конца ноября 2007 года, и в ней поддерживаются карты для пяти продуктов. «Это обусловлено тем, что для разных продуктов портрет заемщика сильно различается. „Быстрокредит“ на сумму до 150 тыс. руб. на либеральных условиях и с высокими ставками ориентирован на одну аудиторию, — объясняет Максут. — А кредит на неотложные нужды на более крупные суммы и с более жесткими требованиями по кредитным рискам адресован высокодоходному сегменту граждан. Более того, мы осознали, что скоринговые карты должны строиться и по регионам. Сейчас занимаемся этим, детализируем карты на все основные регионы присутствия».

Современные аналитические системы проводят постоянную диагностику качества скоринговых моделей, оценивая их по таким параметрам, как стабильность, эффективность, точность. И сигнализируют, когда наступает момент для их корректировки. А делать это необходимо хотя бы потому, что в банке постоянно накапливаются новые данные. Как часто? «В западной практике раз в год, — говорит Иван Новоселов. — Но в России хорошо бы раз в полгода или чаще». Даниэль Зеленский тоже рекомендует дважды в год пересчитывать скоринговые карты: «В большинстве случаев этого достаточно».

«В нынешней макроэкономической ситуации скоринговые карты можно обновлять один-два раза в год, но при выводе на рынок новых продуктов банку имеет смысл чаще вносить изменения в скоринговые схемы», — добавляет **Диана Рахмани**, директор департамента автоматизации розничного банковского обслуживания компании EGAR Technology.

И практика

ЭКОНОМИЧЕСКИЙ ЭФФЕКТ от внедрения автоматизированных скоринговых систем может быть весьма существенным и быстрым. «Мы рассчитывали эффект на примере кредитного портфеля одного российского банка, который эмитировал за год 90 тыс. рублевых кредитных карт, — иллюстрирует Иван Новоселов. — Благодаря сокращению числа дефолтов и отказов в выдаче дополнительная прибыль составила \$2 млн — при средней стоимости внедренческого проекта в несколько сотен тысяч».

Должник должнику рознь

До 2003 года Уральский банк реконструкции и развития (УБРиР) по сути был расчетным банком для своих акционеров. Но затем приоритетным направлением было признано развитие банковской розницы: в банке прошла реструктуризация, была обновлена и усилена управленческая команда, создан департамент управления рисками. Сейчас розничный кредитный портфель УБРиР превышает 13 млрд руб.

Два года начальник управления портфельными рисками УБРиР **Семен Кочнев** использовал скоринговые модели, построенные с помощью метода экспертной оценки. Методика давала приемлемые результаты, но со временем недостаточная точность такого подхода и субъективизм экспертного метода стали ощущаться острее. И Кочнев занялся поиском подходящей системы автоматизированного скоринга. Разработчиком он предлагал построить тестовую модель на основе скопившегося «кредитного кладбища» — результатов выполнения кредитных договоров, заключенных банком до 2005 года. На 80% верный результат по этим данным предсказала только одна система — KXEN:Scoring. «Продукт произвел на нас впечатление не столько точ-

И все же в необходимости таких проектов банкиров порой приходится долго и настойчиво убеждать. Как это делал по поводу внедрения системы Experian **Реваз Бухрадзе**, когда работал ИТ-директором Урса-банка: «Созревали очень долго, и долго занимались формализацией бизнес-процессов, которые нужно было положить на эту платформу. Когда эти вопросы были решены, проект по внедрению системы прошел быстро. И это проблема многих российских банкиров, которые сами, без западного капитала доросли до определенного уровня капитализации и доходили до всего своим умом и опытом. Любые технологии, тем более такие как скоринг или CRM, они воспринимают как „черный ящик“, который втыкаешь в розетку — и он тут же начинает выдавать нужные для бизнеса результаты».

Сейчас Реваз Бухрадзе — ИТ-директор Русь-банка. «В риск-менеджменте здесь применяются скоринговые модели на основе алгоритмов российской разработки, — рассказывает он. — Но на тех объемах, на которые мы выходим, и с теми задачами, которые перед нами стоят, необходим промышленный скоринг. Не нужно изобретать велосипед. Такие попытки приводят лишь к тому, что операционные риски резко возрастают, сроки внедрения увеличиваются, время уходит, а экономический эффект так и не наступает. Главный совет, который я всем даю, — по возможности использовать то, что уже придумано и проверено жизнью».

Но использовать проверенные жизнью технологии можно по-разному: отдать разработку скоринговых карт на аутсор-

синг или, внедрив скоринговую систему, заниматься этим самостоятельно. Какой вариант предпочтительнее?

У Реваза Бухрадзе однозначного ответа на этот вопрос нет: в каждом случае надо считать экономическую выгоду. Начальник управления портфельных рисков Уральского банка реконструкции и развития **Семен Кочнев** рекомендует прагматичный подход: для начала по крайней мере аутсорсить составление скоринговых карт, но пользоваться ими с осторожностью. По данным Ивана Новоселова из SAS, покупные скоринговые карты в России имеют коэффициент качества (по шкале от 0 до 1) порядка 0,4. Работая же над картами самостоятельно, по мере накопления данных, со временем этот коэффициент можно довести до 0,7–0,8. Заместитель директора департамента розничного бизнеса Росбанка **Алексей Кордичев** приводит еще один довод в пользу внедрения и использования своих скоринговых систем: «Они дают банку большой объем знаний о клиентах. Начав разрабатывать базовые скоринговые модели с использованием демографических характеристик заемщиков, банки постепенно приходят к очень сложным моделям, которые уже не только предсказывают риски дефолта, но и вероятность того, что заемщик будет продолжать отношения с банком».

В любом случае одной только системы недостаточно. Нужны еще люди, умеющие грамотно ставить задачи и правильно интерпретировать данные. Как говорит Семен Кочнев, людям надо платить за то, что они умеют думать.

ностью результата, сколько скоростью, с которой он был получен, — комментирует Семен Кочнев. — Если все остальные компании просили на решение один-два дня, то консультант по KXEN построил модель за 15 минут».

Первая скоринговая модель в KXEN:Scoring была построена на базе из 5 тыс. кредитных договоров. В дальнейшем она постоянно пересматривалась, и сейчас, по словам Кочнева, на порядок превосходит по качеству первую модель. Банк использует систему для сегментирования клиентов, кросс-продаж, выявления и работы с проблемной задолженностью.

Должник должнику рознь. К каждому применима своя, необходимая и достаточная, степень воздействия. Кому-то достаточно позвонить, и он сразу заплатит. А кого-то необходимо навещать. Система позволяет сегментировать проблемных заемщиков по категориям, что дает возможность экономить время и ресурсы при работе с должниками. Как утверждает Семен Кочнев, за три года использования скоринговой системы доля проблемных кредитов в банке снизилась настолько, что эффект от ее внедрения можно считать достаточным.

Точная оценка кредитных рисков прямо влияет на прибыльность розничных банков, считает **Михаил Аветисов**, заместитель директора компании «Ксема», эксклюзивного поставщика в России аналитической платформы KXEN.

«Чем больше портфель, тем быстрее окупаемость»

«СЕКРЕТ ФИРМЫ»: Как быстро окупаются скоринговые системы?

МИХАИЛ АВЕТИСОВ: От трех месяцев до одного года. Это зависит от банка — какая у него команда специалистов, опыт, стратегия и тактика работы с клиентами. Чаще всего срок окупаемости составляет порядка шести месяцев. Можно вывести правило: чем больше кредитный портфель банка и чем более подробной информацией о заемщиках он обладает, тем быстрее окупается скоринговая система.

СФ: За счет чего они окупаются?

МА: За счет увеличения прибыли. К этому приводит рост доходности кредитного портфеля и снижение просрочки при одновременном росте объемов портфеля. Доходность и просрочка — показатели взаимосвязанные. Внедрив качественные скоринговые модели, банк начинает больше зарабатывать на процентах по кредитам и меньше терять от невозвратов и просрочек. Например, Уральский банк реконструкции и развития за год работы системы снизил просрочку с 11,5% до 3,3%, одновременно увеличив объем портфеля почти втрое — с 4,4 до 12 млрд руб. Другой наш клиент, один из крупнейших розничных банков России, сократил просрочку в два раза за первые полгода эксплуатации системы.

Скоринг также позволяет вести более тонкую кредитную политику: не просто решать, кому дать кредит, кому нет, а, выделив сегменты заемщиков с различным уровнем риска, кредитовать почти всех, но на разных условиях (выше риск — больше процентная ставка). Привлечению новых клиентов способствует также снижение процентной ставки (увеличение доходности позволяет это сделать) и ускорение процессов за счет внедрения в них автоматического скоринга. Так, один из наших клиентов сократил время предоставления кредита на неотложные нужды с трех дней до одного, а по экспресс-кредиту — с одного часа до 20 минут. Кроме того, собственный скоринг позволяет добиваться любого уровня детализации: строить отдельные модели для каждого продукта и каждого региона. Один наш клиент, например, внедрил и поддерживает 70 скоринговых моделей.

СФ: Сложен ли процесс настройки и корректировки скоринговых карт? Как часто их следует обновлять?

МА: Современные скоринговые системы позволяют банку строить карты «под себя». Для этого нужны только данные по ранее выданным банком кредитам (прецедентам). Корректировка карты не отличается от построения новой ничем, кроме исходных данных. Банк выдает новые кредиты, фиксирует новые факты просрочек и невозвратов. Свежие данные позволяют проверить эффективность карты и понять, не настало ли время ее обновить. Новая версия скоринг-карты учитывает прецеденты, которых еще не было при построении предыдущей версии. Система отслеживает дрейф модели. Как только качество опустится ниже порогового значения, модель пора перестраивать. В России необходимость обновления скоринговых моделей возникает каждые три-четыре месяца.

СФ: На какие параметры скоринговых систем следует обращать внимание в первую очередь?

МА: Важно, чтобы система позволяла анализировать все характеристики заемщика одновременно. Иначе аналитику приходится изобретать способы оценки влияния на результат каждой отдельной характеристики. При этом из анализа зачастую исключаются параметры, которые на самом деле влияют на возвратность. Ограничение числа характеристик снижает точность модели — и экономическую эффективность скоринговой системы. Стандартные алгоритмы Data Mining для построения моделей способны анализировать не более 20–30 входных переменных. Дальнейшее увеличение размерности модели приводит к совершенно неприемлемому времени поиска модели — эта проблема получила название «проклятие размерности». А описания заемщиков содержат от 70–80 до нескольких сот характеристик. В KXEN на вход одновременно можно подавать до нескольких тысяч переменных, и время построения остается в разумных рамках.

Скоринг позволяет вести более тонкую кредитную политику — кредитовать почти всех, но на разных условиях: выше риск — больше процентная ставка

СФ: Ограничивается ли применение этих, по сути, аналитических систем кредитным скорингом?

МА: Аналитическую платформу скоринговых систем можно использовать не только для оценки кредитоспособности клиента, но и для внедрения комплексной методики управления жизненным циклом клиента (Customer Lifecycle Analytics; CLA). Это развитие концепции CRM со смещением акцента на аналитику. Первыми эту методологию начали осваивать сотовые операторы. Теперь по этому пути пошли и банки, действующие на таких высококонкурентных рынках, как банковская розница. **СФ**

реклама	В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное рекламное объявление в тематических блоках:	
	пн – пт	Недвижимость
	пн	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование; Автомобили, логистики, грузоперевозки, лизинг; Бизнес-маркет; Франчайзинг
	ср	Бизнес-маркет; Франчайзинг
	чт пт	Business-guide: Юр. услуги, консалтинг, финансы Работа и образование, Business-guide
По вопросам размещения рекламы звоните Варваре Стояновой, Татьяне Антоновой или Наталье Крюковой по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25; www.kommersant.ru		
Коммерсантъ		

спроси секрет фирмы



Константин МИКАЛЕВ

Москва

Бизнес на дому

Сотрудники нашей компании работают на дому, офис нам не нужен. Можно ли получить юридический адрес, не имея помещений в аренде?

Для регистрации юридического адреса необходимо предоставить свидетельство о том, что помещение, где находится офис компании, принадлежит ей. Если компания не владеет недвижимостью, необходим договор аренды офисного помещения. При этом закон не запрещает юридическим лицам заключать договоры аренды с кем угодно, даже с частными лицами. Другими словами, можно арендовать 10 кв. м хоть у своей бабушки, хоть взять в аренду свою собственную квартиру — главное, чтобы договор аренды заключался на юридическое лицо.

Такой договор может пригодиться не только при регистрации юридического адреса. Если вы занимаетесь растаможиванием грузов, таможенные органы могут потребовать у вас этот документ. Он понадобится и в банке при открытии счета вашей компании.

Важно учитывать то, что некоторые банки неохотно работают с компаниями, юридический адрес которых совпадает с домашним адресом владельца. Например, у таких организаций могут возникнуть трудности с получением кредитов. «По действующему российскому законодательству из квартиры, в которой кто-либо прописан, нельзя выселить даже по суду, — говорит вице-президент общероссийской общественной организации малого и среднего предпринимательства «ОПОРА России» Владислав Корочкин. — Значит, она не годится в качестве залога по кредиту. Кроме того, описать имущество, которое находится в этой квартире, крайне проблематично — ведь в такой ситуации затрагиваются права третьих лиц. Получить доступ к имуществу, которое находится в арендованном помещении на территории бизнес-центра, гораздо проще».

Кирилл

Спроси меня кто

Бывший сотрудник просит меня стать его рекомендателем на новой работе. Стоит ли соглашаться? И должен ли я говорить о нем только хорошее?

В России стало нормальной практикой, когда кандидат в своем резюме указывает фамилии и контактные телефоны одного-двух человек, которые могут выступить его рекомендателями. Обычно это бывший начальник, коллега, научный руководитель и т. п. Естественно, соискатель должен предварительно заручиться их согласием. Можете спокойно соглашаться, вам это ничем не грозит — во всяком случае, вала звонков опасаться не стоит. Далеко не каждый HR-менеджер или рекрутер будет обращаться к рекомендателям, указанным в резюме: считается, что они будут рассказывать о кан-

дидате только хорошее, а потому их мнение необъективно. Но вы вовсе не обязаны хвалить вашего подопечного, если не были довольны его работой. Многие руководители выбирают для себя следующую тактику в отношении рекомендаций. Если работник не нарушал трудовой дисциплины и не совершил ничего предосудительного, будут объективно рассказывать о его сильных сторонах. Если же сотрудник не слишком доброжелательно относился к своим обязанностям, то намекают о возможных рисках. И пусть потенциальный работодатель сам делает выводы.

Ирина ШЕСТАКОВА

Москва

В тесноте, да не в обиде

Как распланировать офисное пространство, чтобы, не сокращая сотрудников, уменьшить арендуемую площадь?

Согласно российским СНиП на каждого сотрудника офиса должно приходиться около 6 кв. м площади. Теоретически уменьшить офис можно — например, большинство клерков в Индии обходятся 2 кв. м. Однако немногие сотрудники захотят работать, чувствуя себя «сеledками в бочке». В результате рабочий коллектив сократится против вашей воли. Однако арендуемую площадь можно уменьшить за счет «полевых игроков». Если в вашей компании работают специалисты, основное время работы которых проходит за пределами офиса, то можно использовать схему незакрепленных рабочих мест. Для этого выделяется площадь со свободными стола-

ми и комната, где «полевые игроки» хранят личные вещи и документацию в мобильных боксах. Когда ситуация требует присутствия такого сотрудника в офисе, то он берет свой ящик и переносит к рабочему месту. Правда, в этом случае потребуются дополнительные затраты на оснащение «полевых игроков» ноутбуками и мобильными телефонами. Зато, по мнению директора отдела по работе с корпоративными клиентами компании Cushman & Wakefield Stiles & Riabokobylko Натальи Игнатовой, в идеале это позволит сократить площадь офиса до 3–4 кв. м на каждого сотрудника, при этом у них не будет ощущения дискомфорта.

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



партнер рубрики

ФЕЛИКС®

ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ

КАБИНЕТ

66

Отойти от дел

Специальные комнаты психо-разгрузки дают офисным работникам возможность выпустить пар

70

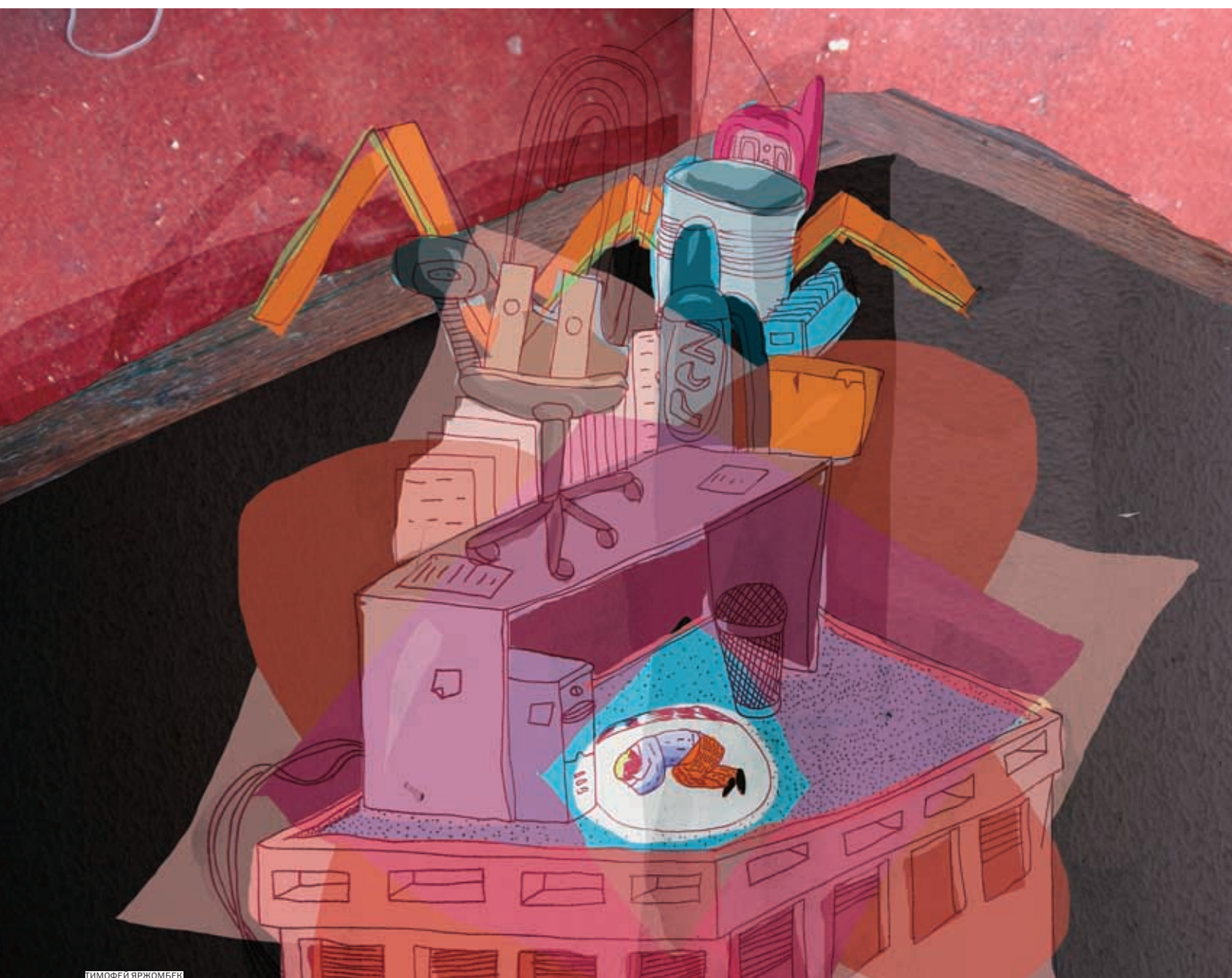
«В офисе должна быть возможность релаксации»

Дизайнер Корнелиус Мюллер рассказал, как превратить офис в дом

72

Руководство, к действию!

Основная проблема при выборе кабинета для руководителя — чересчур широкий ассортимент



ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

Напряженный рабочий график и частые стрессы подрывают психическое здоровье сотрудников и снижают работоспособность. Спасти ситуацию могут специальные комнаты психоразгрузки, где утомившиеся офисные работники выпустят пар, расслабятся и восстановят душевные силы.

Отойти от дел

текст: диана росоховатская, анна героева

Менеджеры западных компаний давно поняли, что сотрудники, которые имеют возможность сделать перерыв в середине рабочего дня и отвлечься от текущих дел, получают новый стимул к генерированию полезных идей. С этой целью в офисах оборудуют смежные с рабочими зоны отдыха, чей интерьер максимально далек от офисного и способствует релаксации.



ПРИГОРИЙ СОВЧЕНКО

Innolab компании «БАТ Россия» — это специальная комната для обмена креативными идеями

В России организация подобных зон распространена пока не очень широко, прежде всего потому, что из-за высоких арендных ставок руководство компаний старается использовать офисные помещения максимально практично. «В настоящее время не более трети всех компаний имеют или планируют организовать в своем офисе комнату отдыха, — подсчитывает директор департамента консалтинга, аналитики и исследований компании Blackwood **Ольга Широкова**. — Не каждая фирма может позволить себе подобное использование дорогостоящих квадратных метров, особенно если помещение арендуется. Компании, создающие в офисе полную инфраструктуру отдыха, встречаются еще реже. Как правило, большинство ограничивается выделением отдельного небольшого помещения с мягкими креслами и диванами».

Алексей Сиднев, управляющий партнер девелоперской компании ООО «МТ девелопмент», уточняет, что специальные разгрузочные зоны оборудованы сегодня в офисах тех фирм, где из-за плотного графика работы и ненормированного рабочего дня сотрудники часто подвержены стрессам (например, в инвестиционных банках или консалтинговых компаниях), а также там, где

рабочий процесс связан с работой над креативными проектами (скажем, в рекламных агентствах).

Кофе

в постель | Как правило, интерьер зон психоразгрузки выполнен в спокойных пастельных тонах, с приглушенным светом и минимумом мебели — несколько мягких кресел (иногда и массажных) или диванов и журнальный столик. Нередко дизайнерское решение включает в себя традиционные «релаксанты» — аппараты для ароматерапии и соответствующее музыкальное сопровождение: в стены и потолки может монтироваться стереосистема, воспроизводящая пение птиц, шум морского прибоя, шелест леса, классическую или психоделическую музыку.

«На мой взгляд, это должна быть не комната, так как закрытое пространство подразумевает уединение. Оптимальный вариант — некая открытая зона отдыха, — уточняет директор департамента маркетинга компании ADG Group **Вадим Васильев**. — Для создания успокаивающей атмосферы помещение можно оборудовать аквариумами, организовать зеленый уголок из экзотических цветов».

В московских офисах комнат психоразгрузки в чистом

виде практически нет. В большинстве случаев их роль выполняют приемные, гостиные, курилки, иногда обычный корпоративный буфет. Например, в офисе российского представительства аудиторской компании PricewaterhouseCoopers (PwC) на Космодамианской набережной для отдыха и неформального общения сотрудников используется так называемый PwC Club — корпоративное кафе, выполненное в приглушенной цветовой гамме. «К сожалению, сейчас мы достаточно сильно ограничены пространством и не смогли реализовать все идеи, призванные повысить комфорт для работы наших сотрудников, — сетует менеджер по связям с общественностью PricewaterhouseCoopers **Вера Тоцкая**. — Например, бесплатные уроки йоги несколько раз в неделю проходят в конференц-залах, в которых требуется оперативно переставлять мебель после окончания рабочего дня».

Однако в скором времени жаловаться на эти досадные неудобства сотрудникам PwC не придется. Зимой компания переедет на Лесную улицу, в новый 15-этажный офис площадью 32,5 тыс. кв. м. «Переезд мы задумали, когда здание только начинало строиться, поэтому планировка, интерьеры,

технологии — все спроектировано под наши потребности», — рассказывает Вера Тоцкая. Согласно проекту (кто был его автором, не разглашается) один из этажей здания (реопл floor) будет целиком отведен под зону релаксации и разделен на несколько секторов. Здесь расположатся тренинговый центр, комнаты для внутренних переговоров и так называемая wellness area, включающая в себя комнату для кормящих матерей, молельную, массажные кабинеты, душевые, кабинеты врача, просторный зал для занятий спортом. Клуб PwC планируется существенно расширить (в два с половиной раза) и разделить на четыре тематических блока: кафе-клуб с обычными столами и стульями, зону Wagamama с длинными столами для больших компаний, зону «Бедуин» с низкими столами, диванами и пуфиками и бар, где после работы можно будет расслабиться за бокалом вина. Помимо этого, на каждом этаже здания будут оборудованы специальные комнаты для отдыха и неформального общения — одна большая, смежная с кухней, и несколько поменьше, рассчитанные на трех-четыре человека каждая.

По мнению большинства опрошенных **СФ** экспертов, наиболее приближен к западным стандартам офис россий-

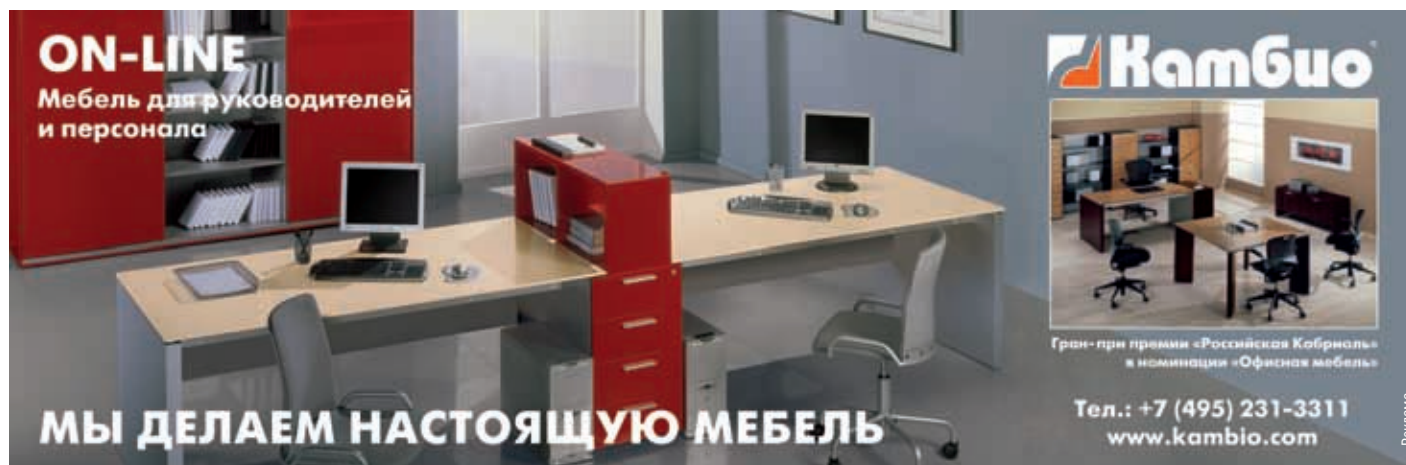
В стены и потолки может монтироваться стереосистема, воспроизводящая пение птиц, шум морского прибоя, шелест леса, классическую или психоделическую музыку

ского представительства компании British American Tobacco. Когда в 2005 году «БАТ Россия» переезжала в новый офис в бизнес-центр на Крылатской улице, руководство решило привести интерьер в соответствие с офисами других европейских представительств. По заказу отдела маркетинга архитекторы британского дизайнерского бюро Swanke Hayden спроектировали нестандартную комнату площадью около 35 кв. м, где сотрудники могли бы отдыхать и общаться в неформальной обстановке. «Подвесной потолок мы сделали в виде облака, покрасив его в голубой цвет, купили яркую мебель, — описывает управляющий офисом «БАТ Россия» **Елена Недялко-ва**. — Стены комнаты оклеили пленкой, на которой специальными фломастерами можно написать все, что придет в голову, а затем стереть».

Хотя комната остается пока самым нестандартным помещением в офисе компании, ее вид и назначение в последние годы изменились. Сейчас интерьер выполнен в пасторальном стиле: на полу зеленый ковролин, потолок также выкрашен в светло-зеленый

цвет. Дизайн дополняют настоящий скворечник в углу, деревянные стулья со спинками и ярко-зелеными подушками на сиденьях, мягкие кресла-мешки и стол для переговоров в форме большой катушки для ниток. «Современный дизайн комнаты разрабатывала дизайнер Ярослава Рафикова, — рассказывает координатор по маркетинговым инновациям «БАТ Россия» **Рузанна Теймурова**. — Мы планировали сделать комнату, стилизованную под зеленый луг. Работа еще не закончена: завершит нашу идею аромат летнего луга. Мы уже приобрели специальную аромашину, так что у сотрудников будет полное ощущение пребывания на природе».

Однако используется это помещение не только для отдыха. Формально в нем располагается так называемая «лаборатория инноваций», на что указывает и табличка на двери — Innolab. С прошлого года в «БАТ Россия» действует инновационная программа «Пир идей». Штатные сотрудники регулярно собираются в Innolab для обсуждения рабочих моментов и обмена идеями относительно того, как опти-



ON-LINE
Мебель для руководителей и персонала

КамБио

Гран-при премии «Российская Кобриналь» в номинации «Офисная мебель»

МЫ ДЕЛАЕМ НАСТОЯЩУЮ МЕБЕЛЬ

Тел.: +7 (495) 231-3311
www.kambio.com

Реклама



Сотрудники российского представительства РwС для неформального общения используют корпоративное кафе

«В западных офисах есть массажные комнаты, у нас пока только массажное кресло. Сотрудники часто отдыхают в нем с ноутбуком, совмещая таким образом работу и расслабление»

мизировать работу своих отделов и компании в целом. Стены обклеены фотографиями авторов наиболее ярких проектов: сотрудники изображены с лейками и граблями в роли садоводов, выращивающих подсолнухи (растения символизируют креативные идеи). «Аналогичные комнаты для обсуждения новых идей есть и в других европейских офисах компании, — говорит Рузанна Теймурова. — Так, в греческом офисе на стенах нарисованы сказочные гномы, в британском комната сделана в виде сада: там много цветов и света. В нашем офисе мы решили изготовить что-то подобное, но уже с российской стилистикой, поэтому основным символом комнаты стал подсолнух».

Полезное с приятным | По мнению Ольги Широковой, самый бюджетный способ обустроить зону отдыха — сделать ее максимально функциональной. Для экономии квадратных метров можно выбрать формат *open space* и разделить его на две подзоны. Одна должна быть максимально комфортной для отдыха, другая — для обсуждения деловых вопросов и проведения неформальных встреч с партнерами, став своеобразным «одомашненным офисом». Этот вариант позволяет использовать более яркую, контрастную цветовую гамму и допускать соседство аквариумных рыбок с техническими устройствами — жидкокристаллическими или плазменными панелями,

проекторами, флипчартом и ноутбуками.

Именно по такому принципу оборудована зона отдыха в офисе российского представительства Google в бизнес-центре «Балчуг плаза» (топ-менеджмент компании занимает другой офис — в торговом центре «Лотте плаза» на Новинском бульваре). Общая площадь комнаты составляет примерно 30 кв. м. В центре стоят оранжевые диваны с яркими подушками и пледами из ИКЕА, цветные кожаные пуфы и массажное кресло. «Как и во всех офисах Google, у нас личные кабинеты занимают гораздо меньшее пространство, чем зоны общего пользования, — хвастается **Татьяна Лебедева**, директор по кадрам „Google Россия“. — В западных офисах есть массажные комнаты, у нас пока только массажное кресло. Сотрудники часто отдыхают в нем с ноутбуком, совмещая таким образом работу и расслабление. Здесь же они могут

поиграть в настольный футбол, теннис, дартс или на игровой приставке Wii».

Нередко это помещение используется и в рабочих целях. К одной из стен прикреплен широкоформатный плазменный экран, поэтому здесь часто проводят видеоконференции и презентации, читают лекции, организуют встречи с западными коллегами.

В скором будущем российский Google планирует переехать в новый офис (место для него сейчас подыскивается), который будет обставлен при участии профессиональных дизайнеров по аналогии с офисами других представительств компании. По словам Татьяны Лебедевой, главным ориентиром должен стать новый офис центра разработок Google в Цюрихе.

Проповедуя принцип «можно программировать и играть в хоккей одновременно», цюрихское подразделение заказало архитектурному бюро *Samenzind Evolution* (Швейцария) проект тематических зон общего пользования. Они рассредоточены по всем семи этажам здания и оформлены в уникальном для каждого этажа стиле: на «голубом этаже», например, стилизованы под эскимосские поселения с иглу. Зоны связаны между собой пожарными лестницами и пандусами, по которым сотрудники могут скатиться на этаж ниже. Здесь же оборудованы игровые комнаты с бильярдным столом, настольным футболом и интерактивными видеоиграми.

Хотя в российских офисах практика обустройства комнат для психоразгрузки пока приживается медленно, этот процесс неизбежно будет набирать обороты. Менеджер, который хочет «выжать» из сотрудников максимум пользы, должен предоставить им наиболее комфортные условия — не только для работы, но и для отдыха. **СФ**

самая эффективная реклама на бизнес- аудиторию



Коммерсантъ Business

Три рекламных объявления единого формата в течение рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: газете «Коммерсантъ», еженедельнике «Коммерсантъ Власть», еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

Читатели трех изданий ИД «Коммерсантъ», которые гарантированно увидят вашу рекламу, — самая большая совокупная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.

Пакет «Коммерсантъ Business» — это максимальный охват вашей целевой аудитории за минимальные деньги.

Пакет «Коммерсантъ Business» включен в программу Galileo компании Gallup Media как отдельный рекламоноситель. Рекламные кампании для актуальных целевых групп в «Коммерсантъ Business» планируются так же, как для отдельного издания.

По вопросам размещения обращайтесь в рекламную службу по телефонам: (8 499) 943 91 08 /10 www.kommersant.ru

О том, как правильная мебель превращает офис в дом и стимулирует творческую активность, «Секрету фирмы» рассказал главный дизайнер немецкого мебельного концерна Koenig + Neurath **Корнелиус Мюллер**.

«В офисе должна быть возможность релаксации»

текст: ольга карпова



«Секрет фирмы»: Как бы вы определили, что такое современный офис?

Корнелиус Мюллер: Современный офис является калькой, повторяющей типичную городскую инфраструктуру. Все, что есть в городе, есть и в офисе. Как и город, офис может быть устроен удобно и разумно, а может и нет.

Проведу некоторые параллели. В городе самым значимым пространством для человека является дом. В офисе наш «дом» — это наше рабочее место. Здесь можно сконцентрироваться, почувствовать себя защищенным. В каждом европейском городе есть рыночная, ярмарочная площадь, куда стекаются людские потоки во время праздников или для обсуждения острых тем.

В офисном пространстве их аналогом является участок неформального общения, будь то кофе-зона или копировальная зона. При неформальной коммуникации происходит своего рода обмен энергией сотрудников офиса. В офисе, как и в городе, обязательно должна быть возможность релаксации, отдыха после напряженной работы.

СФ: Возможность релаксации на рабочем месте — повсеместная мировая практика?

КМ: В США, например, во многих офисах есть места для отдыха, где можно даже подремать 10–15 минут. Американцы давно доказали, что кривая работоспособности человека в течение дня имеет вид синусоиды. Если заставлять человека работать без перерыва, он не станет работать лучше. Постепенно в России, как и в Германии, работодатели приходят к тому, что человек на работе должен иметь возможность расслабиться.

Идеально, если пол и стены в комнате отдыха выложены камнем, слышен звук льющейся воды. Не надо ничего изобретать специально. Все то, что помогает человеку расслабиться и отдохнуть вне стен офиса, поможет и в офисе.

СФ: Что должен постоянно «держать в уме» дизайнер офисной мебели?

КМ: Дизайн мебели, в том числе и офисной, подчиняется законам архитектуры. Создавая мебель, нужно постоянно помнить о соответствии форм, объемов и стиля, что собственно и является архитектурными характеристиками. Когда дизайнер слишком увлечен самим собой, своими идеями, может появиться неудобная мебель. Оригинальное дизайнерское решение не должно затмить потребности пользователя, его производственные задачи. Простота форм, стабильные легкие конструкции куда важнее перенасыщенных сложных элементов.

СФ: Хорошие кресла имеют массу регулировок, есть и столы с регулируемой столешницей. Как будет дальше развиваться эргономика рабочего места?

КМ: Нужно заставить человека как можно чаще вставать, двигаться, менять положение тела в течение дня. Статичная, монотонная работа не способствует творчеству. Для креативной работы необходима постоянная смена впечатлений, обстоятельств, окружения.

СФ: Немецкая мебель способствует эффективной работе?

КМ: Отличительные особенности немецкой мебели — многофункциональность, модульность и мобильность. Любая линия

мебели подразумевает несколько сценариев применения. Одна и та же мебель может сегодня использоваться для коллективной работы, а завтра — для индивидуальной. Город-офис должен иметь возможность видоизменяться. Только тогда людям в нем будет легко, приятно и интересно работать.

Мы стараемся, чтобы наша мебель сама «объясняла» свое назначение, не была трудной в использовании. Сложность встроенной механики должна сочетаться с простотой управляющих механизмов. Например, простое нажатие кнопки на кресле приводит в действие самый сложный механизм внутри него, но потребитель не обязан ничего знать о его работе.

СФ: Бывая в Москве, вы посещаете офисы российских компаний. Что бросается в глаза?

КМ: Несоблюдение некоторых норм организации офисного пространства. Например, мало места отводится на проход между рабочими местами, довольно узкие коридоры. В Германии, да и в Европе в целом, жесткое нормирование офисной площади. В документах указано, сколько места должно быть между столом и креслом, между креслом и шкафом, — и все эти нормы соблюдаются.

В России, безусловно, больше внимания, чем в Германии, уделяется внешнему виду мебели. Отсюда такая любовь к итальянскому дизайну. С моей точки зрения, итальянская мебель — это оптика, удовольствие для глаз. Функциональное наполнение продукта, удобство, эргономика для итальянских производителей не так важны, как для немецких. Немецкая мебель, несмотря на кажущуюся простоту, предельно функциональна. **СФ**



По мнению Корнелиуса Мюллера, простота форм и легкие конструкции в офисе куда важнее перенасыщенных сложных элементов



ФЕЛИКС®

КАЧЕСТВО В ДЕТАЛЯХ

Компания «ФЕЛИКС» — крупнейший производитель и поставщик мебели в России, работающий на рынке с 1991 года

Наш принцип — качество во всем. Неизменно высокий уровень качества достигается благодаря вниманию к деталям и тщательному контролю на всех этапах производства мебели и обслуживания клиентов.

Золотой Знак качества
«Российская Марка»



Международный
сертификат
ISO-9001-2001



Диплом Всероссийского
конкурса «Бизнес со знаком +».
Мебельная промышленность —
«Оптимальное соотношение
цены и качества»



МИР ОФИСНОЙ МЕБЕЛИ

ПРОИЗВОДСТВО, СЕТЬ САЛОНОВ:
(495) 933-77-77 (многокан.); www.felix.ru

По вопросам качества обслуживания вы можете обращаться в приемную генерального директора Компании «ФЕЛИКС» по тел.: (495) 771-60-87

В России продается несколько сотен моделей кабинетов для руководителя. Это значительно больше, чем коллекций мебели для рядового персонала. В таком изобилии и состоит основная проблема выбора.

Руководство, к действию!

текст: ольга карпова



Массивные кабинеты в английском стиле уходят в прошлое

В небольших компаниях руководитель часто сам принимает деятельное участие в выборе обстановки для кабинета. В крупных структурах это входит в обязанности специальных служб. Принять решение о покупке сложно из-за большого количества предложений. Поэтому для начала нужно определиться со стилем — обычно после этого половина вариантов отпадает. Потом с бюджетом. И только после этого изучать оставшиеся варианты.

Иногда зону для менеджера оборудуют оперативной мебелью, огораживая ее дополнительной перегородкой. Но такой вариант подходит руководителям небольших фирм. В основном же компании не жалеют средств на обустройство кабинета начальника. Ведь это та «одежка», по которой партнеры судят о состоянии дел в компании.

БАЗА. Минимальный набор мебели для руководителя — стол, тумба и кресло. Для хранения документов, а также для верхней одежды необходим шкаф. С таким комплектом уже можно работать. Появление остальных элементов меблировки зависит от площади кабинета и пожеланий руководителя.

В маленьком кабинете придется довольствоваться брифинг-приставкой — за ней удобно проводить совещания и переговоры с небольшим количеством участников. Если кабинет просторный (а в современных офисных центрах его площадь составляет примерно 30 кв. м), то лучше переговорную зону оборудовать отдельно. В случае если кабинет начальника становится местом проведения многочасных совещаний, рекомендуется иметь «про запас» складные стулья. Правда, такой вариант приемлем только для демократичных компаний, не боящихся выглядеть «несолидно».

Многие кабинеты оснащаются сервисными тумбами, более массивными, чем обычные тумбочки. Вещь это одновременно декоративная и функциональная — на ее поверхности можно разместить массу приятных вещей.

Неотъемлемой частью кабинета является кресло. Возможность регулирования подъема сидения, угла наклона спинки, амплитуды качания и уровня подъема подлокотников — норма для кресла руководителя. И все же вряд ли топ-менеджер будет ходить по мебельным салонам, выбирая модель под себя. Однако можно заказать «тест-драйв» кресел в офисе. А заодно и посмотреть, ка-

кая модель лучше впишется в интерьер. Разброс цен — от 200–400 евро за кресло для бюджетного кабинета до 2 тыс. евро за более дорогие модели. Если нужно придать интерьеру солидность, имеет смысл рассматривать итальянские модели, ценителям эргономики больше подойдут немецкие. **ТЕНДЕНЦИИ.** По мнению участников рынка, уходят в прошлое массивные кабинеты в английском стиле и так называемые «леденцы» (громоздкие, «блестящие» кабинеты). Главным для кабинета становятся функциональность, эргономичность и современный дизайн.

«Офис и кабинет обычно оформляют в одном стиле, хотя бывает, что VIP-этаж абсолютно отличается от общей стилистики офиса, — рассказывает Татьяна Правдина, генеральный директор компании „Бюро-Объект“. — Но такое позволяют себе „очень зажиточные“ клиенты».

Обязательным атрибутом кабинета руководителя является массивная столешница. Она не только шире и длиннее, но и значительно толще, чем столешница в «оперативке»: 36, 40, а в отдельных коллекциях даже 50 мм. Реже встречается обратное соотношение пропорций — тонкая столешница на массивных

опорах. Прочно обосновались в этом сегменте офисной мебели такие материалы, как металл, стекло и кожа. Закаленное стекло — прекрасный материал для столешницы. Металл предоставляет дизайнерам неограниченные возможности конструировать оригинальные (как по форме, так и по объему) опоры стола. Из перфорированного металла может быть выполнена и передняя панель стола (у некоторых итальянских фабрик есть столы с передними панелями из стекла, или ДСП, декорированного кожей). В основном же кожей принято обозначать ту часть столешницы, где располагаются локти сидящего.

ПРОИЗВОДИТЕЛИ. В большинстве мебельных компаний принята такая классификация кабинетной мебели: бюджетные кабинеты (эконом-класс), кабинеты бизнес-класса и кабинеты премиум (элитные, или first class). Особняком стоит мебель для первых лиц компаний, так называемые президент-комплекты.

«Не менее 70% кабинетов, представленных на российском рынке, отечественного производства, остальное приходится на импорт», — говорит **Екатерина Бывалина**, директор по маркетингу компании «Камбио». На рынке представлены кабинеты итальянских, испанских, немецких мебельщиков. У компании «Феликс» был опыт работы с мебелью азиатских фабрик. Но из-за длительного срока поставки и невысокого качества продукции от сотрудничества пришлось отказаться.

«Серийные российские кабинеты — это обычно „калька“ с недорогого итальянского аналога», — считает Татьяна Правдина. — Немецкой технической и эргономической мысли там нет. К тому же там нет и качественного шпона». Действительно, производство шпонированной мебели могут

позволить себе только несколько крупных российских предприятий, при этом цена такой мебели, как поясняет **Евгений Гусаков**, генеральный директор компании Pronto-Office, будет лишь на 10–15% ниже, чем у итальянских аналогов. По оценкам специалистов компании «Юнитекс», мебель российского производства лидирует в бюджетном сегменте (а это 50% от общего объема продаж кабинетов) и на равных с европейскими производителями представлена в бизнес-классе.

«Ниша дорогой, элитной мебели сейчас является основной, где европейские производители составляют серьезную конкуренцию российским», — считает **Наталья Бебик**, коммерческий директор компании «Феликс». — В сегменте „бизнес-класс“ мебель российского производства уже несколько лет успешно конкурирует с зарубежной продукцией».

«Мы рекомендуем кабинеты российского производства, когда поставка нужна срочно, кабинет должен быть консервативным и владелец кабинета не боится, что будет „как у всех“, — подытоживает **Алексей Вышкварко**, генеральный директор компании «Юнитекс». — Если будущий владелец кабинета ставит задачу создать в кабинете интерьер, который будет выглядеть красиво, современно и через десять лет, мы советуем покупать итальянские и испанские модели».

ЦЕНЫ. «Европейский кабинет эконом-класса стоит от 2 тыс. до 4 тыс. евро», — рассказывает Евгений Гусаков. — В бизнес-классе уже присутствуют модные тенденции, но и цена выше: 4–8 тыс. евро. Цены в first class от 8 тыс. до 20 тыс. евро, зато каждый кабинет имеет свой неповторимый дизайн».

Стоимость базового набора президент-комплекта (стол, шкаф и тумба) — от 245 тыс. руб. «Уникальность — это

Наталья Бебик,

коммерческий директор компании «Феликс»:

— При выборе президент-комплекта предпочтения российских покупателей чаще всего на стороне испанских или итальянских производителей. Испанские мастера работают с дорогими породами дерева, в мебели используются многообразные элементы отделки: резные канты, тиснение золотом, глянец, барельефы, медальоны, скульптуры, латунные детали, мрамор, натуральная кожа и т. д. Испанские модели выполнены в традиционном классическом стиле.


Для итальянцев мебельный бизнес часто является семейным, что способствует сохранению традиций. При этом итальянские производители удачно сочетают традиции старых мастеров с новейшими технологиями. Дизайн итальянской мебели более современный. В изделиях используются декоративные элементы, применяется оригинальная отделка, например мозаика из шпона разных пород дерева или со стразами от Swarovski.

До недавнего времени наши клиенты могли выбирать президент-комплекты исключительно из импортного ассортимента. Но в прошлом году компания «Феликс» предложила потребителям мебель премиум-класса собственного производства — комплект «Версаль», выполненный с элементами из массива и отделкой шпоном. Это первый российский президент-комплект. По качеству и дизайну он не уступает итальянской и испанской мебели, а цена в полтора раза ниже. Эта мебель изготавливается по передовым технологиям на самом современном оборудовании, а разница в цене обусловлена серийным характером производства и отсутствием затрат на перевозку и растаможивание продукции.

основное требование клиентов, покупающих президент-комплект, — рассказывает Алексей Вышкварко. — Удобство и практичность отходят на второй план. При этом выглядят президент-комплекты весьма схоже: как правило, они решены в классическом „державном“ стиле».

НЕСТАНДАРТ. В реставрационной мастерской московского Музея мебели возьмутся за работу над кабинетом в любом историческом стиле, даже

в стиле кабинета русского промышленника образца позапрошлого века. Правда, цена такого кабинета зашкаливает. По словам **Федора Бондарева**, руководителя мастерской, для изготовления мебели не используют производные от древесины, клеи готовятся по старинным рецептам, а время работы над одним предметом обстановки может достигать до года. Дорогой и тернистый путь для тех, кто намерен «быть не как все». **сф**



Реклама

Офисная мебель

СПМЕБЕЛЬ
ПРОИЗВОДИТЕЛЬНАЯ КОМПАНИЯ

www.spmebel.ru
(495) 725-47-57

принципы

Ильи Тимченко

Генеральный директор компании «Белый Ветер Цифровой» считает себя трудоголиком. На работе его **раздражают** только корпоративные праздники и подчиненные, нуждающиеся **в контроле**.

Москва — бесцеремонный, часто даже хамский город, но дающий сумасшедшие возможности.

Из других городов мира с Москвой можно сравнить только Нью-Йорк.

Я могу позвонить нашим топ-менеджерам даже ночью. Менеджерам более низкого звена — никогда. Люди вне работы должны отдыхать. Но на топ-менеджмент это правило не распространяется.

Опыт работы в определенной отрасли для управленца не обязателен. Наоборот, переключение с одного сектора на другой полезно. Человек может привнести опыт из другой отрасли и принимать нестандартные решения.

Подчиненный, который требует ежедневного внимания, — **неправильный подчиненный**. Если же человек не справляется со своими обязанностями, не нужно его ежемесячно штрафовать. С ним нужно просто расстаться.

Отключаться от работы я не умею. Даже на отдыхе осмотр магазинов электроники — обязательная часть экскурсионного тура. Семья с этим смирилась.

Читаешь у Гоголя, как кто-то говорит «чего изволите-с», и понимаешь, что такое выражение устарело. Но на самом деле это очень правильные и современные слова: услужить — очень хорошее и ценное качество для продавца. Нам в России нужно возрождать эту культуру.

За границей стараюсь говорить исключительно на английском. В 90% случаев отношение другое. Люди могут догадываться, что ты из России и Восточной Европы, но отношение все равно другое.

Семь дней — это большой и редкий отпуск. Но самый лучший отдых для меня — на несколько дней уехать в небольшой европейский город, взять там напрокат машину и в свободном режиме осматривать окрестности, музеи и прочие достопримечательности. А вот отдых на море — очень неправильный. Там с ума начинаю сходить на второй-третий день. Но ради общения с детьми приходится на это идти.

На третьем курсе я начал работать в сфере консультирования, которое сегодня все почему-то предпочитают называть консалтингом. Интересное было время: студент мог советовать руководителям предприятий. Сейчас это кажется невероятным.

Свет не сошелся клином на специалистах по финансам и юристах. Мои дети сами будут решать, кем они захотят стать. Если учителями или архитекторами — я буду только приветствовать их выбор.

Наши западные коллеги значительно более аккуратны с точки зрения представительских расходов. В российской культуре есть желание поразить именно щедростью.

Женщины, с которыми я общался в бизнесе, в подавляющем большинстве жесткостью и принципиальностью превосходят мужчин.

Аккуратность и педантичность — важные качества для работы. Для финдиректора они вообще необходимы. А директор по рекламе может быть этих качеств лишен. Но если они у него все-таки есть, то это большой плюс.

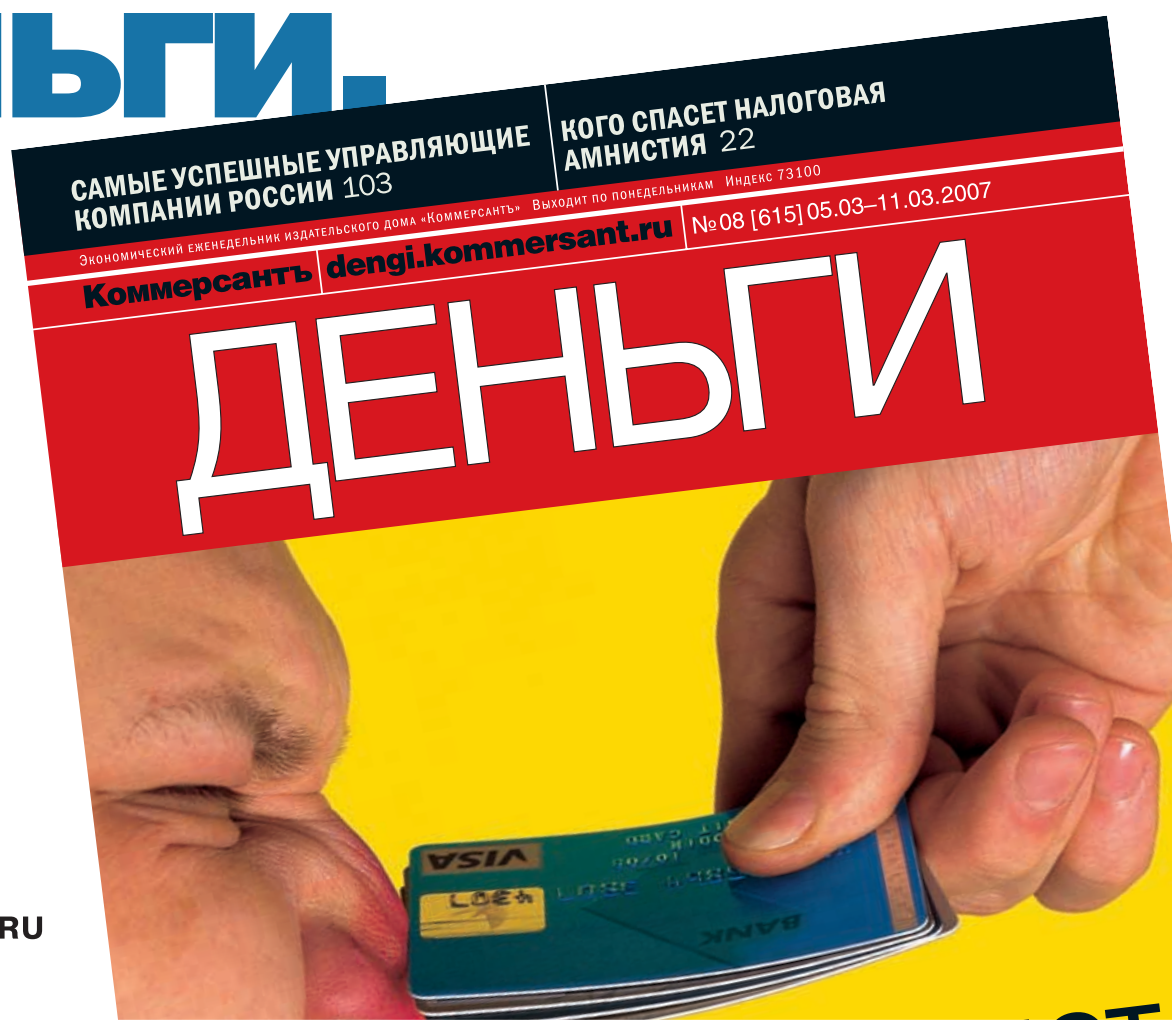


С пробками бороться очень легко: приезжать на работу нужно в 7.30–8.00, а уезжать поздно. А если у вас еще есть беспроводной доступ, то вы прекрасно проводите время в машине. Можете еще один час добавить к своему рабочему дню.

Корпоративные праздники — это для топ-менеджмента необходимое зло. Пока все веселятся, ты вынужден общаться с людьми, произносить речи, заниматься другими необходимыми делами. Получается — та же работа. **СФ** записал **Иван Марчук**



Коммерсантъ. Все за наши деньги.



у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги-кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из могилок», пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно-гих потребительских рынках в россии правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив-ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов-ская «новая заря» пока не сдастся, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио-нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа-ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подоб-ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно, в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal-laner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых. соотношение сил неизбежно будет неравным, расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн, с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти-ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе-ды тоже греют душу, проиграв свою компанию или не договорившись с противником или продолжая борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если вы проиграли, не обязательно это значит, что вы проигрываете, случается неудачного исхода, поднимает самооценку, вероятно поэтому так спокойн настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрешь более сильному не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не могут заставить «очаково» с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации. в середине 1990-х годов с ним пы-тались договориться heineken и karlsberg, два года назад — anheuser-busch, совсем недавно — sabmiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет. «в создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги», — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексея кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (бы-ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, и компания оказалась в долгах, в результате в 1999 году пришлось продать активы и приступить к строительству завода в красnodаре, затем были заложке «очаково» в «донтабак» в белгороде, в 2001 году «очаково» росло, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%, но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo-кацию, ставшей причиной в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в «арбат престиж» (запуск намечен на март 2006 года), опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе, если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря произ-водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «очако-во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по-следний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. трудно расставаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо-таем миллиард», — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать? начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов-ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се-тями «арбат престиж» и ile de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко-торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская. витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила на приватизацию предприятия. основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель-ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов. как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер-вым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики. с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо-начальнику, по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество „брокер и ко“», женский «глянец», ук-хивались 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 ре-шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне-го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпускали привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по-следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но-вую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать, четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%, промыш-ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре-шений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «роколора», — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто-ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. компания начинала с производства кремов, но потерпела фиас-ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обеспечивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни-шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го-ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностран-цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, р&в и schwarzkopf. «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка. остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им-портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты. в частности, «роколор» пробует закрепить-ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч-ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «роколора» константин дисперов. — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество. конкурировать с ними одновременно по качест-ву 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 при-шел 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% рос-сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных кор-пораций 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 го-да он уступил «футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комменти-рует положение саввиди, — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди-нены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». оптимизм в компании зашкаливает: на «донтаба-ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmloff, по-явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к мллениуму — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские сига-реты super slims под названием «тисс». как заверяет иван саввиди, «мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».

Лучшие компании делают с нами своими секретами

Мы делимся с ними секретами других лучших компаний

у попавших в окружение выбор невелик, всего три варианта действий, не считая самого худшего: сдаться в плен, перейти на сторону противника или держать оборону. последний вариант, увы, не исключает развития событий по первым двум сценариям. если отбросить военную терминологию и перейти на язык бизнеса, то когда рынок пытаются поднять под себя несколько корпораций с большими бюджетами, вы можете либо продать свою компанию, либо начать совместный с конкурентом проект, либо упорно бороться за свою долю, но можете и пасть смертью храбрых, в знаменитом романе джеймса фенимора купера «последний из моги-кан» герой ункас погиб от руки вражеского гурона. наши «последние из могилок», пока держатся и даже смотрят в будущее с оптимизмом, несмотря на то, что на мно-гих потребительских рынках в россии правила игры задают иностранцы, парфюмерные магазины, например, им удалось завоевать без особых усилий — сопротив-ления почти не было, екатеринбургский концерн «калина» три года бился за рынок со своим «лучшим ароматом», но в конечном счете отказался от проекта. москов-ская «новая заря» пока не сдастся, с наибольшим размахом бизнес-интервенция проходит на рынках пива и сигарет, где на долю компаний с зарубежными акцио-нерами приходится примерно 80% всех продаж, только в этом году иностранцы получили пять пивоваренных компаний: «патра», «байкальская пивоваренная компа-ния», «комбинат им. степана разина» и пит достались heineken, «тинькофф» — sun interbrew, на продажу выставлен «красный восток», и если сделка состоится, то в пивной отрасли останется одна крупная компания с российским капиталом — московский пивобезалкогольный комбинат «очаково», на табачном рынке подоб-ный расклад сложился еще год назад, после покупки «балканской звезды» концерном altadis, теперь иностранцам противостоит лишь ростовский «донской табак» (несколько региональных фабрик с локальными марками не в счет), надолго ли у него хватит сил, непонятно, в сентябре «донтабак» договорился с корпорацией gal-laner о выпуске ее сигарет на своих мощностях, контрактное производство — некий компромисс, попытка хоть как-то обернуть себе на пользу успехи противника, при этом можно продолжать выпускать собственные марки, как это, например, делает ставропольский завод «арнест», одновременно выполняющий заказы от schwarzkopf & henkel и l'oreal, но от конкурентной борьбы такое сотрудничество, разумеется, не спасает. соперничество с международными корпорациями — это прежде всего конкуренция бюджетов, инвестиционных и маркетинговых. соотношение сил неизбежно будет неравным, расходы sun interbrew на дистрибуцию и маркетинг в прошлом году превысили \$135 млн, расходы «очаково» составили всего-навсего \$20 млн, с другой стороны, в этом, наверное, и заключается романти-ка бизнеса — бросить вызов заведомо превосходящим силам. можно сразиться с противником на отдельных участках фронта, например, наладить поставки своей продукции на территорию конкурента, и пусть, как у «очаково», на долю экспорта приходится считанные проценты от общего объема продаж — маленькие побе-ды тоже греют душу, проиграв свою компанию или не договорившись с противником или продолжая борьбу — иногда это вопрос не менеджмента, а психологии, если вы проиграли, не обязательно это значит, что вы проигрываете, случается неудачного исхода, поднимает самооценку, вероятно поэтому так спокойн настроен хозяин «донского табака» иван саввиди: «в спорте проигрешь более сильному не считается зазорным», несговорчивый пивовар, иностранцы не могут заставить «очаково» с предложениями продать компанию с самого момента ее приватизации. в середине 1990-х годов с ним пы-тались договориться heineken и karlsberg, два года назад — anheuser-busch, совсем недавно — sabmiller, но кочетов из года в год неустанно заявляет: «очаково» продаваться не будет. «в создание компании было вложено слишком много средств и труда, чтобы потом на блюдечке принести ее иностранцам только потому, что у них есть лишние деньги», — пояснил он однажды в интервью «секрету фирмы». у алексея кочетова есть причины не любить западные компании: они легко могут позволить себе тратить сотни миллионов долларов на закупку активов, тогда как ему приходилось считать каждый рубль, занимаясь модернизацией комбината (бы-ло время, когда президент «очаково» лично контролировал даже закупки канцелярских товаров), стоило модернизации завершиться — случился дефолт 1998 года, и компания оказалась в долгах, в результате в 1999 году пришлось продать активы и приступить к строительству завода в красnodаре, затем были заложке «очаково» в «донтабак» в белгороде, в 2001 году «очаково» росло, а рыночная доля, наоборот, сокращалась, если в 2001 году на пивном рынке она составляла 7,8%, то в 2004 году — 6,7%, но алексей кочетов угрожающей тенденции в этом не усматривает и возлагает большие надежды на provo-кацию, ставшей причиной в этой области, он осмелился начать строительство своего четвертого комбината — в «арбат престиж» (запуск намечен на март 2006 года), опыт конкуренции с иностранными пивоварами научил кочетова не экономить на рекламе, если некогда на маркетинг в «очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря произ-водству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно, алексей кочетов слышком долго руководит «очако-во» (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. более того, он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений. по-следний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. трудно расставаться с главным делом своей жизни. наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «ну продадим мы компанию, зарабо-таем миллиард», — рассуждает кочетов, — а дальше что с ним делать? начальница запахов, десять лет назад никому бы и в голову не пришло, что продукция москов-ской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брэндами, тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с се-тями «арбат престиж» и ile de beaute, последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию nouvelle etoile, разработку ко-торой лично контролировала гендиректор «новой зари» антонина витковская. витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «новой зари» решила на приватизацию предприятия. основная доля акций образованного зао перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правитель-ства, а около 15% достались антонине витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов. как утверждают в «новой заре», именно благодаря новому гендиректору предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться. натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами. пер-вым делом витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики. с тех пор компания дружна с городскими властями, в качестве благодарности парфюмерами «новой зари» были разработаны два вида одеколона «мэр», который по сей день поставляется столичному градо-начальнику, по инициативе витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «новой зари» — «товарищество „брокер и ко“», женский «глянец», ук-хивались 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 ре-шили не судиться, считая, что у потребителя не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта, до последне-го времени в компании не предпринимали попыток радикальной смены имиджа, выпускали привычные «злато скифов» и «анну каренину», nouvelle etoile — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «новая заря» создает собственную сеть магазинов, за по-следние два года компания открыла семь салонов в москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают), «но-вую зари» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие все равно не стали бы продавать, четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «роколора» владимир самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. в 2004 году доля «роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%, промыш-ленные новации требовали денег, и самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «роколора» инвестиционным компаниям, удержал его от решительного шага вовремя полученный кредит от банка, название которого самохин не раскрывает. «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия ре-шений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «роколора», — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесто-ров», заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. компания начинала с производства кремов, но потерпела фиас-ко: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией, выпустив обеспечивающее средство «блонди плюс», самохин нащупал свою ни-шу, так появилась серия красок «роколор», вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории. период взлета «роколора» пришелся на посткризисные го-ды, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. когда иностран-цы начали возвращаться, компания самохина набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть. сейчас 80% рынка красок для волос контролируют l'oreal, р&в и schwarzkopf. «роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка. остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и им-портных. проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании снова взяли курс на инновационные продукты. в частности, «роколор» пробует закрепить-ся в салонах красоты с помощью новой марки «гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптеч-ные сети, «создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «роколора» константин дисперов. — их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество. конкурировать с ними одновременно по качест-ву 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 при-шел 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% рос-сийского рынка сигарет, и быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». экспансия транснациональных кор-пораций 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 го-да он уступил «футбольный клуб «ростов» компании «агрофест-дон»), но не родной завод. «конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комменти-рует положение саввиди, — но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований, производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объеди-нены на одной территории. помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». оптимизм в компании зашкаливает: на «донтаба-ке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. на фабрике готовят к выводу новые брэнды вслед за маркой asmloff, по-явившейся в прошлом году, до этого последняя новинка была приурочена к мллениуму — сигареты «21 век», теперь же компания обещает выпустить дамские сига-реты 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 sf.kommersant.ru

На правах рекламы