

Что заставляет Glance и Filippe Grandy разрываться между одеждой и мебелью с.28
На каких мультиках зарабатывает Sotheby's в России с.18
Почему Сергей Ломакин рискует сесть в калошу, заходя в обувной ритейл с.32

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№36 (268) 15.09 — 21.09.2008
sf.kommersant.ru

\$1

за такие деньги
некоторые компании
готовы поработать
на клиента. Но и клиент
должен поработать
на НИХ с.47

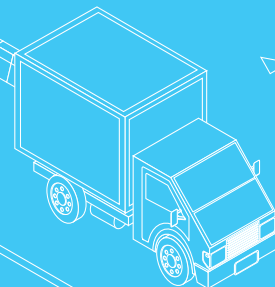
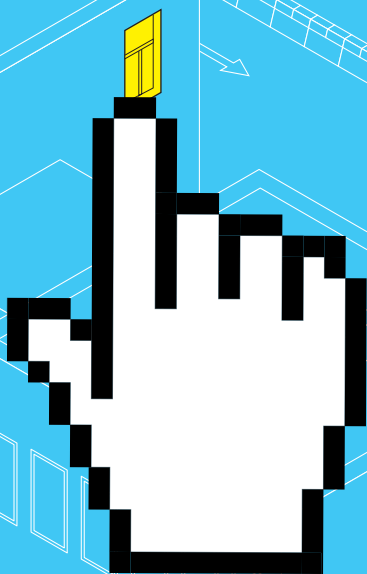
ISSN 1727-417-6



9 771727 417006

МЕСТО!

Эта команда известна не только кинологам, но и компаниям,
метящим вещи для извлечения прибыли с.42



ЖУРНАЛ МОДНЫХ ПРОВОКАЦИЙ

CITIZEN K

РОССИЯ

ОСЕНЬ
2008

Герои:
ДЖУД ЛОУ
СТЕПАН
МИХАЛКОВ
ХАЙДИ КЛУМ
ОСКАР
НИМЕЙЕР
ВЛАДИМИР
ЯКОВЛЕВ

КОРОЛЕВА
КРИСТИНА

частная практика



с. 18

АМБИЦИИ

ВИЛЛЫ ДЛЯ «МУЛЬТИКОВ» Двадцать лет назад Олег Орлов организовал первый аукцион Sotheby's в СССР. Сегодня его компания использует этот бренд, чтобы войти в пятерку ведущих риэлтерских агентств элитной недвижимости

ЭКСПАНСИЯ

ДЕТИ ПОДЗЕМЕЛЬЯ Эксклюзивный продавец рекламы в московском метро «Олимп» вышел из-под земли и занялся плазменными экранами в наземном транспорте с. 24

ДИВЕРСИФИКАЦИЯ

БЛУЗА В ШКАФУ Группа компаний «Glance и Filippe Grandy» не может определиться с приоритетами, разрываясь между рынками одежды и мебели с. 28

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

ВЫСОКИЙ ПОДЪЕМ Чтобы вырасти из юношеского «размера», российским обувным ритейлерам предстоит изрядно поиздержаться. Пока ситуация у большей части игроков плачевная: нечего тратить и нечего продавать с. 32

СДЕЛКА

НЕ ПО-ДЕТСКИ Российский детский ритейл впервые привлек инвестора: фонд Da Vinci CIS Private Sector Growth Fund, Ltd. опосредованно приобрел миноритарный пакет сети «Империя детства». Превратиться в значимого игрока ритейлер сможет благодаря нехарактерной для крупных «детских» компаний бизнес-модели: это розничный продавец одежды и обуви и оптовый оператор в одной упаковке с. 40

дневник наблюдений с. 06

Для чего на хозяйство в Альфа-банк посадили Йоханна Йонаха / Кто заставляет Андрея Костина скупать ритейловые и девелоперские активы / Почему автопроизводителей пугают местные конкуренты, а не иностранные инвесторы / Кто охотится на телеканал «2x2» / Зачем продюсеры объединяются в стайки / Какими методами государство скупает успешные активы у частных / Кто побудил итальянского оператора DHG строить гостиницы в России / Кто побудил итальянского оператора DHG строить гостиницы в России / Что Борис Федоров разглядел в строительных кранах / Кто из сотовых ритейлеров попадет в кандалы мобильных операторов

идеи

ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ

СОЮЗ ОБЪЕДИНЕННЫХ РАЦИЙ Вещи уже могут общаться и объединяться, причем обходятся без участия человека с. 42

WOW Истребитель сна / Карманный полиграф / Съедобный месседж / Грош цена с. 46

МЫСЛИ

НОВЫЙ ФРАНКЕНШТЕЙН Создана форма жизни, не похожая ни на одну из существующих на Земле с. 48

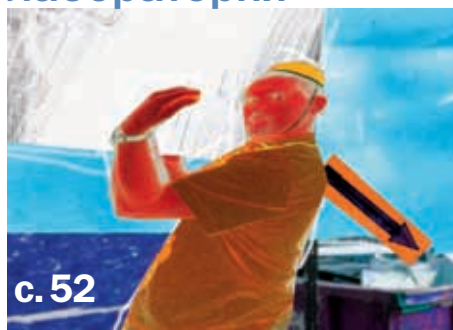
МЕТОДЫ

СТРАХОВКА ОТ НАНОПОМИДОРА «Городская страховая компания» поможет производителям новых продуктов с. 49

СВОЯ ИГРА

КЛУБ АНОНИМНЫХ ШОПОГОЛИКОВ В интернет-сервисе Shopping2.ru людей объединяет лояльность бренду с. 50

лаборатория



с. 52

НЕЛИКВИДЫ

ВОЗВРАТНЫЙ ОТСЧЕТ Новые способы борьбы производителей и сетей с возвратом просроченной продукции

МОБИЛЬНЫЙ ИНТЕРНЕТ

WIMAX КАК МИНИМУМ Сможет ли компания «Скартел» внедрить абсолютно новую для России технологию WiMax с. 59

БАНК РЕШЕНИЙ

ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ автору августовского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала с. 64

РЕЦЕНЗИЯ

ПРИКЛЮЧЕНИЯ ПОЛОСАТОГО ЧЕБУРАШКИ О чем умолчал Михаил Умаров с. 71



принципы

Банки не имеют права заниматься другим бизнесом. Сейчас строительный бум, бери инвестиционный контракт, строй — заработаешь 60%. Но мы на это не пойдем: не банковское это дело
Дмитрий Орлов с. 74

в блогах с. 48

UDiFara's лучшая пицца в Нью-Йорке, но привезут вам эту вкуснотищу часа через полтора после заказа, не раньше. Клиенты ропщут, а компания ничего не меняет. И правильно! Стань DiFara's как все, ее бы тут же забыли
Сет Годин

сценарии

В основе успеха федеральных обувных сетей будет лежать разработка ассортиментной матрицы, заполненной продуктом приемлемых для всей страны качества и цены и одновременно учитывающей специфику каждого региона
Андрей Бережной с. 37

почта с. 04

спроси Секрет фирмы с. 70

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: iOpе. Информационные технологии 29 сентября Самые быстрорастущие компании 6 октября Кабинет 13 октября Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 921-2353, (499) 943-9112, 943-9110, 943-9108

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители
главного редактора ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН,
ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ,
НИКОЛАЙ ГРИШИН, ДМИТРИЙ КРЮКОВ,
ИГОРЬ ПИЧУГИН, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальные корреспонденты
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, СЕРГЕЙ КАШИН,
НАТАЛЬЯ 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 «ЮНЕ.
информационные технологии»
ОЛЬГА АЛЕКСАНДРОВА-МЯСИНА (РЕДАКТОР)

Редакционные службы

главный художник АНТОН АЛЕЙНИКОВ
дизайнер СЕРГЕЙ КАЛИНИН
билд-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, Куйвола
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

«Папа римский» предпочитает красные туфли. Атлеты в красной форме чаще побеждают, чем их соперники в других цветах. Про папу я еще понимаю, а вот второе утверждение, мягко говоря, безосновательно. Откуда вообще Гай Кавасаки взял эти данные? О том, что красный цвет привлекает и ассоциируется с доминантностью и успехом, знает любой школьник. Так зачем об этом говорить с умным видом, как будто изрекаешь сакральную истину? Если почитать учебник физиологии, то красный — это наиболее утомительный для глаз цвет, он возбуждает вегетативную нервную систему. Вот и все. А все остальное — символы, легенды и мифы. Кстати, тест Люшера тоже основан на физиологическом воздействии цвета. Если человек предпочитает красный, то он импульсивен, эмоционален, активен, легко возбудим. Синий цвет, напротив, характеризует человека как спокойного и слегка «тормознутого». А туфли папы римского — это всего лишь дань какой-то старой традиции.

Полина Сергеева

Лучшее из блогов

сф № 35(267) 08.09.2008

«Статья „Идейная зачистка“» хорошо смотрелась бы в качестве первой публикации в рубрике «Идеи». Или в качестве последней. Программная такая статья, почти лишенная конкретных примеров. Чтобы определить, в чем уникальность компании, нужно найти «уникальные компоненты бизнес-модели». Не стоило ради этого вывода затевать такую длинную историю. Или идеи о том, как придумывать идеи, — по крайней мере такой была, насколько я понимаю, одна из «идей» самой статьи. Увы, автор, как и все, кто пытался изобрести алгоритм создания идеи, потерпел крах. «Отсекаю все лишнее», «лифт-тест» — ничего принципиально нового вы на свет не вытащили. И не вытащите. Алгоритм создания идеи под силу только тому, кто создал человека, — кто бы это ни был. А нам этот «кто-то» оставил только право на сами идеи. И вместо того, чтобы «взламывать» программу придумывания идей, лучше просто придумать саму идею.

В. Шахназаров, Ростов-на-Дону

«Идейная зачистка»

сф № 35(267) 08.09.2008

«Сергей Недорослев прав», когда говорит, что в хорошем аэропорте не авиакомпании должны платить аэропортовые сборы, а сам аэропорт приплачивать авиакомпаниям. Мне вспомнилась давняя история с аэропортом Шарлеруа в Бельгии, который предоставлял ирландской Ryanair льготные условия работы за то, что та ежегодно подвозила сюда по 2 млн пассажиров. На этом трафике держалась экономика не только аэропорта, но и всего региона. Идея строительства мини-города на территории аэропорта, где человек мог бы жить, ходить в офис и отдыхать, не пересекая границы, вообще отличная. Особенно для бизнес-туристов, которых в Москве немало. Зачем им ждать три недели, пока оформят визу? Но не думаю, что у нас появится нечто подобное даже через 10 лет. Росимущество до сих пор не поделит с «Ист Лайном» Домодедово. Тот же Недорослев со своими инновационными идеями усидел в Шереметьево менее полугода. Да, кстати, и Еврокомиссия заставила Шарлеруа уравнивать Ryanair в правах с другими авиакомпаниями — чтобы неповадно было.

Илья Курочкин

«Атлант расправил крылья»

сф №34 (266) 01.09.08



НОВАЯ ФОРМА
МЯГКОСТИ

ЧРЕЗМЕРНОЕ УПОТРЕБЛЕНИЕ АЛКОГОЛЯ ВРЕДИТ ВАШЕМУ ЗДОРОВЬЮ

дневник наблюдений

золотые слова → с10

кто кого → с11

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять примеров → с17



Йоханн Йонах призван стать консолидатором многочисленных банков «Альфа-групп»

Предправления Райффайзенбанка Йоханн Йонах возглавил банковскую группу Альфа-банка. Появление маститого менеджера в холдинге может означать начало предпродажной подготовки.

ТЕКСТ: юлия гордиенко

Альфийская баллада

До сих пор банковские активы Альфа-банка в России, на Украине, в Казахстане и Белоруссии, а также голландский Amsterdam Trade Bank NV ни в какую группу не входили. По крайней мере, первые лица кредитной организации обратного не утверждали. Теперь банки объединены в общую структуру, на которую, по словам руководства Альфа-банка, будет возложена функция управляющей компании.

Возглавить группу поручено бывшему председателю правления Райффайзенбанка австрийцу Йоханну Йонаху. Большая часть его карьеры связана с Raiffeisen: с 1990 по 1995 год он управлял представительством организации в странах СНГ и руководил работой представительства Райффайзен Центральный банк в Москве, был предпринимателем Райффайзен на Украине, в Болгарии и России. «Думаю, в Альфа-банке его взяли ради опыта объединения и структурирования банковских организаций», — полагает партнер рекрутинговой компании TopContact Executive Search Артур Шамилов. Опыт богатый: за плечами у Йонаха — консолидация украинского Raiffeisen с местным розничным гигантом «Авалем» и объединение российского Райффайзенбанка с купленным им в 2006 году за \$550 млн Импэксбанком.

Последний маневр, впрочем, вызвал у российских аналитиков массу нареканий: техническая сторона дела хромала. Еще долгое время после объединения часть услуг, оказываемых Raiffeisen, была недоступна в отделениях бывшего Импэксбанка. Так, весной этого года корреспонденту **СФ** не смогли подключить услугу интернет-банкинга в одном из отделений в центре Москвы. «Это офис бывшего Импэксбанка», — объяснила отказ операционистка, предложив пройти в «родное» отделение Raiffeisen.

Тем не менее в самой кредитной организации объединение сочли удачным. «Все заслуги российского Райффайзенбанка связаны с Йо-

ханном Йонахом», — нахваливает бывшего начальника член правления банка Роман Воробьев. Теперь место Йонаха в Райффайзенбанке займет его первый зам Павел Гурин, который станет первым российским топ-менеджером, возглавившим эту структуру. Однако, уверяет Артур Шамилов, зарплата Йонаха в Raiffeisen отнюдь не достигала фантастических высот: австрийская банковская система не предполагает высоких заработков и ориентирована скорее на долгосрочный рост сотрудников внутри банка. По оценке эксперта, она, вероятно, составляла примерно \$2–2,5 млн в год, в то время как Альфа-банк мог предложить ему в два раза больше — около \$4–5 млн.

У Йоханна Йонаха был опыт сотрудничества со структурами Михаила Фридмана: в конце 1990-х австриец на протяжении двух лет возглавлял «Альфа-капитал» на Украине, сумев вывести его в число крупнейших инвесткомпаний страны. Теперь, полагает гендиректор Национального рейтингового агентства Виктор Четвериков, Йонах, по всей видимости, займется консолидацией управленческой отчетности и балансов банков, входящих в группу.

«Сегодня практически все они представляют собой серьезных игроков на местных банковских рынках», — говорится в ответе руководства Альфа-банка на запрос **СФ**. Хотя активы недавно купленного холдингом белорусского Межторгбанка пока скромны и не достигают \$150 млн. Активы Альфа-банк Казахстан, который группа развивает с 1994 года, немногим больше: на конец 2007 года они составляли лишь \$210,3 млн. По оценке Виктора Четверикова, банк хоть и является достаточно прибыльным, но не может конкурировать с поделившими казахстанский рынок крупными международными игроками. Более весомы активы Альфа-банк Украина (\$2,6 млрд) и Amsterdam Trade Bank NV (2,9 млрд евро на начало 2008 года).

По версии Виктора Четверикова, теперь банки могут образовать единое юрлицо: обычно это делается в компаниях, собирающихся выйти на IPO или продаться стратегическому инвестору. Тогда задачей Йоханна Йонаха, с определенной долей вероятности, будет подготовка объединенной структуры к продаже. «Думаю, Альфа-банк станет искать стратегического инвестора, а Йонах получит комиссию от сделки», — полагает эксперт. □



ТЕХНИКА, КОТОРАЯ МОЖЕТ СОЗДАВАТЬ СПЕЦЭФФЕКТЫ ДЛЯ ГОЛЛИВУДА



ОСОБО

ТЕХНОЛОГИЧЕН

ПОТРЯСАЮЩИЕ СПЕЦЭФФЕКТЫ ГОЛЛИВУДСКОГО БЛОКБАСТЕРА ТИМУРА БЕКМАМБЕТОВА
«ОСОБО ОПАСЕН» БЫЛИ СОЗДАНЫ С ПОМОЩЬЮ КОМПЬЮТЕРНОЙ ТЕХНИКИ KRAFTWAY.

СЕГОДНЯ ТЕХНОЛОГИИ KRAFTWAY ПРИХОДЯТ В ВАШ ДОМ.

МОЩНЫЕ КОМПЬЮТЕРЫ KRAFTWAY НА БАЗЕ ПРОЦЕССОРОВ INTEL® CORE™ 2 QUAD
ПОСТАВЛЯЮТСЯ С РАСШИРЕННЫМ ПАКЕТОМ ПРОГРАММНОГО ОБЕСПЕЧЕНИЯ.

WWW.KRAFTWAY.RU



Четыре ядра.
Вне конкуренции.

Intel, логотип Intel Core и Core являются товарными знаками на территории США и других стран. Товар сертифицирован. Реклама.

Предправления ВТБ Андрей Костин заявил, что банк готовит кэш для покупки резко подешевевших активов в ритейле и девелопменте. Эти сделки, скорее всего, будут вынужденными. ТЕКСТ: сERGEЙ КАШИН

Кулаком по ритейлу

Сейчас денег ни у кого нет. Нет у компаний, нет на фондовом рынке, нет у 99% банков. А вот у Андрея Костина деньги есть. Говорят, на IPO взял столько (\$8 млрд в мае прошлого года), сколько проглотить не смог. Теперь в интервью агентству Reuters Костин заявил, что готовит «кулак наличности» (cash fist): уж слишком много возможностей по покупке активов возникает, особенно в ритейле и девелопменте. И Костину мимо них пройти трудно.

Комментаторы немного опешили. Если бы Костин был не банкиром с 15-летним стажем, а предпринимателем с кучей свободных средств — никаких проблем. Возможности есть, риски, правда, большие, но и навар может быть велик. Но не банкирское это дело (см. материал на стр. 74) — скупка непрофильных активов. Большинство иностранных банков в такие проекты не полезут ни за что. Их акционеры не готовы так рисковать деньгами.

Работодатели Костина тоже не из смелых. Государство пока принципиально инвестирует в сверхнадежные активы, а народ (ну тот, из «народного» IPO) вряд ли пустится в авантюру. Тем более что с момента размещения банк потерял в капитализации 60%. А ведь ВТБ совсем недавно погорел на инвестициях в акции: за первый квартал 2008 года чистые убытки от игры на бирже составили \$400 млн.

Андрей Костин знает, где деньги лежат

Костин, похоже, все это понимает. В том же скандальном интервью он подал сигнал инвесторам: мол, не бойтесь, январских потерь не повторится. «Мы серьезно ограничили перечень приобретаемых нами акций. И по каждой из них, например по „Норникелю“, знаем, как их продать», — заметил предправления ВТБ. Если банкир говорит, что в наше время надо заготовить exit strategy для самых ликвидных акций на российском рынке, то он, конечно же, осознает, что в отношении неторгуемых ритейловых и девелоперских компаний у него должна быть масса вариантов, как и когда он будет от их акций избавляться. Таково железное правило индустрии private equity, куда Костин и хочет ворваться.


Ну а раз осознает, то эта удалая и сверхагрессивность должны иметь какое-то основание. И тут всего два варианта. Первый — покупка под заказ, под твердые гарантии выкупа со стороны заинтересованного будущего владельца-стратега. Слухи об участии ВТБ в сделке по покупке «Евросети» — это как раз тот самый случай. Интересующиеся — АФК «Система» — себя уже обнаружили, риски снижаются. Наверное, найдется еще несколько вариантов приобретения по такой же схеме. Стратеги тоже сейчас без денег сидят. Но рассчитывают поправить свои дела. Например, тот же Костин ожидает, что определенность наступит через полгода. Как говаривал старик Кейнс, «рынок способен вести себя иррационально дольше, чем вы сохраните платежеспособность». В смысле, скромнее и осторожнее надо быть, когда в такие игры играешь. Но под прикрытием надежной гарантии можно и рискнуть.

Второй вариант — вынужденный. После IPO ВТБ довольно агрессивно наращивал кредитный портфель. Например, торговля и строительство получили в банке в общей сложности около \$15 млрд. Хотя долю кредитов в торговле начали в нынешнем году снижать, и явно сознательно. Из открытой информации известно, что кредитовал ВТБ и тяжелые для компаний в этом секторе оферты по выкупу облигаций, давал в долг споткнувшимся. Некоторые заемщики явно рассчитывали пересидеть в кудринской «тихой гавани» (министр финансов так назвал Россию на Санкт-Петербургском экономическом форуме), но кредитный кризис их достал и здесь. ВТБ наверняка стоит на пороге массовых дефолтов по выданным кредитам. И возникнет у него вопрос, куда девать залоги: чаще всего недвижимость, акции компаний, товары в обороте, недостроенные проекты. Возможно, в банке решили, что проще покупать не стены и бумажки, а бизнес целиком. Так легче сбывать. А Андрей Костин только готовит для этого идеологическую почву. □



ДМИТРИЙ ДУХАНИН

AVAYA ИЗМЕНИТ ВАШ ВЗГЛЯД НА СВЯЗЬ.



“ Меня зовут Ольга, я бизнес-консультант. Благодаря комплексному коммуникационному программному обеспечению Avaya я всегда знаю, кто из моих коллег поможет мне ответить на вопрос клиента. Я вижу, как с ними связаться – по телефону, электронной почте или сообщениями. Результат – я получаю нужную информацию, а мои клиенты – быстрый и точный ответ. ”

УЗНАЙТЕ, КАК: WWW.AVAYA.RU/CHANGE

AVAYA

ИНТЕЛЛЕКТУАЛЬНЫЕ КОММУНИКАЦИИ

AVAYA AVAYA AVAYA AVAYA AVAYA AVAYA AVAYA AVAYA AVAYA AVAYA

золотые слова

Дмитрий
Медведев,
президент РФ
→

”

Пусть американцы сами разбираются в своей ипотечной системе. Хотя, если говорить по-простому, они, конечно, подставили почти всех”

Российские власти нашли виновного в том, что отечественный фондовый рынок скатился ниже некуда. Как выяснилось, всех «подставили» американцы. Война с Грузией, жесткая конфронтация с западными странами, разборки с «Мечелом» да и общее замедление темпов роста российской экономики здесь вовсе ни при чем.

Владимир
Путин,
премьер-министр
РФ
→

”

И я не исключаю принятия такого решения, если наши авиапроизводители будут медленно разворачиваться”

Премьер-министр пригрозил отменить 20-процентные пошлины на летучие иномарки. Это будет, конечно, неплохим подспорьем для перевозчиков, страдающих от скачков цен на керосин, но, скорее всего, поставит крест на идее создания Объединенной авиастроительной корпорации. Может, оно и к лучшему: в прошлом году в России было построено всего шесть гражданских самолетов.



ГРИГОРИЙ СОБЧЕНКО

Снять кино в одиночку продюсерам уже не под силу

Отечественные производители кинофильмов вступают в альянсы. Жить одиноким продюсерам становится все сложнее, и консолидация рынка не за горами.

ТЕКСТ: ТАТЬЯНА КОМАРОВА

Один в поле не продюсер

По сведениям газеты «Коммерсантъ», небольшие кинопроизводительные компании «Топ лайн групп» Сергея Грибкова (сопродюсер фильмов «В ожидании чуда», «Афганский призрак» и др.), MB Productions и Arnold & Gregor Production Юсупа Бахшиева (продюсер фильмов «Антикиллер» и «Параграф 78») объединяют бизнес. «Продюсерам становится все сложнее работать в одиночку, и они стремятся консолидировать усилия», — говорит директор по производству компании «Централ партнершип» Арам Мовсесян. Последние два года, по данным «Централ партнершип», стоимость создания фильмов ежегодно растет на 30–50%. Такая инфляция происходит из-за того, что гонорары и зарплаты дефицитных специалистов увеличиваются, повышается стоимость аренды. Дорожает все — вплоть до авиабилетов, которые нужно купить, чтобы отправить съемочную группу на натурные съемки.

Привлечь средства продюсерам-одиначкам сложно. Если крупные компании могут развиваться за свой счет или брать кредиты в банках, то «малышам» приходится обращаться за помощью к сторонним инвесторам. Последние с недоверием относятся к кинорынку по очевидным причинам: только немногие фильмы позволяют отбить вложенные средства. «Мне проще сказать, какие российские фильмы в этом году не провалились в прокате: „Ирония судьбы 2“, „День радио“, „Самый лучший фильм“ и мультфильм „Илья Муромец и Соловей-разбойник“, — рассказывает редактор отдела статистики журнала «Кинобизнес сегодня» Сергей Лавров. Остальные фильмы (а их более полусотни) принесли своим создателям меньше, чем было вложено в их производство.

Раньше спасением продюсеров-одиначек занималось государство. До текущего года Минкультуры ежегодно тратило около 3 млрд руб. на частичное финансирование отдельных кинокартин, деньги выдавались по итогам тендера. С государственным участием выпускались около 80% полнометражных фильмов. Но с 2009 года министерство хочет сократить объем финансирования проектов в десять раз.

Зато около 4 млрд руб. власти собираются ежегодно распределять между крупнейшими продюсерскими компаниями. Список дотируемых пока не утвержден, но, даже чтобы иметь теоретическую возможность попасть в число «крупнейших», продюсеры должны выпускать более пяти фильмов в год. После объединения у «Топ лайн групп» и MB Productions появится шанс: им будет по силам ежегодно выпускать не менее шести картин. Другим «малышам» останется либо следовать примеру Грибкова и Бахшиева, либо молча завидовать. □

КТО КОГО

ВАЗ на ГАЗ

Идея спасения крупнейших российских автопроизводителей от западных концернов уже не актуальна: теперь им, возможно, придется спасаться друг от друга. **текст: павел куликов**

На V Байкальском экономическом форуме в Иркутске глава «Ростехнологий» Сергей Чemezov объявил, что корпорация ведет переговоры о создании СП с компанией Caterpillar. Речь идет о создании предприятия по производству и сборке строительной и горнодобывающей техники: самосвалов, экскаваторов и бульдозеров. Вероятным местом для размещения завода назван Новосибирск.

По сути, это масштабный выход АвтоВАЗа, 25% которого подконтрольны «Ростехнологиям», в абсолютно новый для компании сегмент. Инвестиции в открытие такого рода предприятия могут составить до \$500 млн. Его расположение позволит поставлять технику в азиатские страны: Китай, Индию, Казахстан, Монголию. Импортировать технику из России им будет гораздо выгоднее, чем из США. Очевидно, что горнодобывающая техника будет востребована и в Сибири, и на Дальнем Востоке, где растет добыча ископаемых.

Неудивительно, что АвтоВАЗ, улавлив дела со стратегией в отношении легковых автомобилей, обратил внимание на тяжелую технику. Этот сегмент в России растет на 20–25% в год. Но Волжскому автозаводу придется подстраиваться под специфику производства и продаж тяжелой техники, которая в корне отличается от нынешней специализации АвтоВАЗа. Для производителя горнодобывающей и строительной техники важно, например, иметь свою сервисную сеть. Впрочем, рентабельность здесь, по словам аналитиков, гораздо выше, чем при производстве легковых автомобилей. А компании Caterpillar будет весьма кстати любое взаимодействие с государством: именно оно в ближайшие годы станет основным покупателем спецтехники, инвестируя в строительство дорог.

Лидером рынка дорожно-строительной техники сейчас является группа ГАЗ Олега Дерипаски. По собственным данным группы, она занимает 60% сегмента экскаваторов и 73% по грейдерам. В ближайшее время на российском рынке появятся и другие иностранцы. Например, в Ярославле японская Komatsu строит завод по выпуску экскаваторов. Однако, судя по всему, серьезная конкурентная борьба развернется именно между китами российского автопрома. По некоторым данным, группа ГАЗ сейчас тоже ведет переговоры о привлечении иностранного партнера. □

Итальянский оператор Domina Hotels Group (DHG) планирует построить в России гостиничную сеть на 1 тыс. номеров. Скорее всего, за управляющей компанией стоит крупный западный инвестор. **текст: денис тыкулов**

За чужой счет

Итальянский оператор рассчитывает построить в регионах России сеть отелей категории три-четыре звезды.

Как рассказал газете «Коммерсантъ» совладелец Domina Hotels Group Эрнесто Преатони, уже к 2010 году завершится строительство пяти гостиниц в Калининграде (170 номеров), Липецке (180 номеров), Новосибирске (225 номеров), Томске (100 номеров) и Тюмени (171 номер). Кроме того, структурам Эрнесто Преатони принадлежит контрольный пакет ООО «Дом на Мойке», которое в настоящее время возводит в Санкт-Петербурге на Большой Морской улице гостиницу на 108 номеров.

Любопытно, что, как утверждают представители DHG, возведение объектов будет вестись на собственные средства компании. Инвестиции в развитие сети представители DHG не раскрывают. По оценке коммерческого директора Azimut Hotels Company Михаила Фельдмана, знакомого с планами компании, строительство гостиниц обойдется DHG в \$170–180 млн.

Между тем гостиничные операторы крайне неохотно вкладываются в стройку. «Раньше схема, когда оператор инвестирует средства

в строительство отелей, была достаточно популярна в мире. Но последние 10–15 лет ее стараются не применять, а от ранее купленных отелей активно избавляются», — замечает генеральный директор Hotel Consulting and Development Group Александр Лесник. Зачем нести дополнительные риски собственника, когда можно зарабатывать на управлении? «Содержание здания — это достаточно большие затраты на эксплуатацию и персонал. Тогда как расходы оператора — зарплата нескольким управленцам», — добавляет эксперт.

Представители DHG объясняют нестандартную тактику финансовой независимостью, ведь российские девелоперы из-за подорожавших кредитов могут в любой момент заморозить объекты. Однако эксперты уверены, что все гораздо проще. По мнению Александра Лесника, управляющая компания, скорее всего, нашла инвестора, который не хочет «светиться».

С этой версией согласен и Михаил Фельдман: «Можно предположить, что за DHG стоит какой-нибудь крупный западный фонд, ведь пока российские проекты показывают куда большую доходность, чем их аналоги на Западе». □



Скорее всего, Domina Hotels Group пришла в Россию с чужими деньгами

Российский розничный рынок ожидает бум недорогих сделок M&A. Претензии со стороны государственных органов и кредиторов насаиваются на финансовый кризис, и компании вынуждены продаваться с огромным дисконтом.

ТЕКСТ: ина селиванова

Продайся, кто может



Продать News Outdoor задорого уже вряд ли получится

На минувшей неделе в офисах News Outdoor, лидера российского рынка наружной рекламы, следственный комитет при прокуратуре провел выемку финансовой и технической документации. Обыски проходят в связи с так называемым делом химиков. В 2002 году компания получила льготы на аренду рекламных площадей в обмен на обязательство использовать их «для рекламно-информационной поддержки предприятий химкомплекса». По утверждению столичных властей, News Outdoor оплатила лишь 10% стоимости аренды, а информацию о химиках так и не разместила. Компании были предъявлены претензии на сумму 382,7 млн руб., но на первом же слушании в арбитражном суде их удалось снизить до 242,8 млн руб.

До сих пор News Outdoor удавалось отстаивать свою правоту: московский комитет по рекламе, выступивший истцом, проиграл суд первой инстанции и апелляцию. Однако проведение обысков в офисах компании не может не сказаться на ее стоимости. Этого опасается и владелец News Outdoor Руперт Мердок, который уже больше года пытается продать

свой актив. В августе 2008-го предприниматель заявил, что хотел бы сделать это поскорее, так как опасается, что иначе актив у него «украдут».

News Outdoor не единственная компания, которую за последнее время удостоили своим вниманием силовики. В начале сентября обыски прошли в офисах «Евросети», при этом слухи о возможной продаже компании появились уже несколько месяцев назад. Вскоре после визита людей в форме в «Евросеть» глава АФК «Система» Евгений Евтушенков признался в желании приобрести компанию.

Торговая сеть «Эльдорадо» уже нашла инвестора: по информации газеты «Ведомости», в состав акционеров компании вошли структуры чешской PPF Group. При этом, правда, за 50% акций чехи отдадут \$400–800 млн, хотя по итогам 2007 года весь бизнес «Эльдорадо» оценивался в \$4–5 млрд. Скупость инвесторов неудивительна. «Эльдорадо», как и многие другие компании, пользуется повышенным вниманием налоговых органов и кредиторов. Долг «Эльдорадо», по признанию основного совладельца Игоря Яковлева, превысил \$1 млрд.

Привлечение инвесторов и давление силовиков удивительным образом совпадают по времени. «В связи с кризисной ситуацией на финансовом рынке многие розничные компании столкнулись с дефицитом свободных денежных средств. Неудивительно, что они прибегают к привлечению инвесторов, так как другие варианты финансирования — кредиты или публичный долговой рынок — становятся все дороже, — рассуждает аналитик ИК «Финанс» Максим Клягин. — А повышенное внимание налоговых органов к розничным компа-

«Часто встречается схема, когда компанию начинают „трясти“, затем появляется „белый рыцарь“, который обещает решить все проблемы в обмен на актив»

ниям объясняется тем, что власти «разобрались» с крупными отраслями и теперь внимание переключается на розничную торговлю, оборот которой в России за прошлый год превысил 10 трлн руб.».

По мнению Эдуарда Савуляка, директора московского офиса Tax Consulting UK, пристальное внимание со стороны налоговых органов, предъявление претензий и даже проведение обысков в период, когда компании находятся в поиске инвесторов или даже продаются, не случайно. «Часто встречается схема, когда компанию начинают „трясти“, затем появляется „белый рыцарь“, который обещает решить все проблемы в обмен на актив, — говорит Савуляк. — При этом платит он, как правило, треть реальной цены, максимум 75%. Таким образом потенциальные покупатели обеспечивают себе комфортные условия покупки».

Получается порочный круг: компаниям нужны деньги, чтобы рассчитаться с налоговиками и кредиторами, но выручить за активы «справедливую» цену просто нереально. Похоже, Руперт Мердок боится за судьбу своих российских инвестиций не зря. □

Быть первым, кто
узнает новости.
Или стать новостью.



СКОЛКОВО
Московская школа управления

Войдите сегодня в круг людей, которые определяют завтрашний день.
Executive MBA в Московской школе управления СКОЛКОВО. Обучение у профессоров лучших бизнес-школ мира. Развитие персональных качеств под руководством личного наставника. Общение в уникальной среде выдающихся людей, у которых есть чему научиться. Приходите и станьте первыми.
СКОЛКОВО EMBA Телефон: +7 (495) 580-30-03 www.skolkovo.ru

три вопроса

Прокуратура потребовала признать экстремистской одну из серий мультсериала «Южный парк». Гендиректор канала «2x2» Роман Саркисов видит в этом рейдерство.



«Секрет фирмы»: Вам не кажется, что «Южный парк» действительно перегибает палку?

Роман Саркисов: Поводов, чтобы прекратить трансляцию этого сериала, я не вижу и не считаю, что он нарушает какие-то законы. Кроме юмора, сарказма и сатиры, ничего там нет. Если вырвать отрывок из контекста художественного произведения, то можно извратить все что угодно. По этой логике, к примеру, фильм «Ирония судьбы» в чистом виде пропаганда алкоголизма.

СФ: Вы уже поняли, кто стоит за спинами блюстителей нравственности и евангелистов-пятидесятников?

РС: Мне звонят знакомые юристы и говорят, что это смахивает на рейдерство. Видимо, кому-то нужна наша частота. Мне очень не хотелось так думать, больше верилось в конфликт отцов и детей, но не получается. У людей какая-то жажда крови, и это действительно очень смахивает на организованную кампанию против канала.

СФ: Как будете защищаться?

РС: Мы готовы идти в суд. Но у нас до сих пор нет на руках никаких документов. Есть только обрывочные заявления. Нам даже для ознакомления текст экспертизы не дают.



АЛЕКСАНДР КРЯЖЕВ

К инвестированию в строительную технику UFG подошел с размахом

Фонд прямых инвестиций UFG Private Equity Fund I приобрел контрольный пакет компании «Еврорент», специализирующейся на сдаче в аренду подъемных кранов. В условиях кризиса на рынке недвижимости инвестиции в стройтехнику выглядят крайне рискованными. **ТЕКСТ:** ДЕНИС ТЫКУЛОВ

Кризис ни о чем

Для фонда прямых инвестиций, генеральным партнером которого является экс-министр финансов России Борис Федоров, покупка акций «Еврорента» — проба пера на строительном рынке. Раньше фонд был замечен в туристической («Куда.ру»), золотодобывающей (Trans-Siberian Gold), розничной («Чудодом») и других отраслях.

О прошедшей в конце августа сделке газете «Коммерсантъ» рассказал сам Борис Федоров. Ранее, согласно данным системы «СПАРК-Интерфакс», 100% «Еврорента» принадлежали кипрской Eegis Ltd. По мнению экспертов, UFG заплатил за контроль порядка \$20 млн. Участники сделки отказались назвать сумму сделки, но, как заметил заместитель генерального директора «Еврорента» Андрей Смирнов, «оценка экспертов близка к истине».

Петербургская компания была создана в 2006 году. В то время в активе «Еврорента» было лишь несколько кранов, приобретенных в лизинг. За два года парк разросся до 55 авто- и башенных кранов, работающих в основном на питерских стройках. Кроме того, компания создала филиалы в Москве и Калининграде. Входя в десятку лидеров рынка, «Еврорент» серьезно отстает от первой пятерки игроков, в парках которых более чем по сотне подъемных кранов. «Уже к 2010 году наш парк вырастет как минимум вдвое», — уверяет Андрей Смирнов. Кроме того, «Еврорент» планирует открыть еще несколько филиалов на Урале и юге России.

Для UFG, считает коммерческий директор Galaxy Group Артем Цогоев, пакет «Еврорента» — рискованные инвестиции. С одной стороны, доходность на рынке аренды техники выше, чем в девелоперских проектах, но сегодня многие застройщики снижают объемы работ. «Кризис отразится и на бизнесе „Еврорента“, — предполагает Цогоев. — Компания может гарантировать постоянный и стабильный доход лишь в случае длительных заказов». А около 80% клиентов компании, по словам Андрея Смирнова, — это мелкие заказчики. Выйти на крупных игроков помогут разве что связи нового стратегического инвестора «Еврорента». В официальном сообщении UFG Борис Федоров отмечает «значительный рост как государственных, так и частных инвестиций в реконструкцию и строительство промышленных и инфраструктурных объектов». □

Банк «Тинькофф. Кредитные системы» и каталожная компания «Мир книги» решили выпустить кобрендинговые кредитные карты. При удачном раскладе банк в разы увеличит число своих клиентов, а «Мир книги» — расширит ассортимент.

ТЕКСТ: полина русаева

Ленивый маркетинг

«Я человек из маленькой страны, где дистанционная торговля не столь значима, как в России», — говорит уроженец Великобритании Оливер Хьюз, президент банка «Тинькофф. Кредитные Системы» (ТКС). Именно в удаленных продажах ТКС разглядел потенциал для развития. «В США каждый „каталожник“ имеет свою кредитную карту. То же самое и в Западной Европе. А здесь мы первые», — радуется Хьюз.

Проект ТКС с крупнейшим игроком на рынке продаж через каталоги «Мир книги» готовился к запуску почти год. Вплоть до августа продолжался тестовый период, в ходе которого ТКС уже удалось заполнить около тысячи новых клиентов.

Кобрендинговая «дружба» для ТКС, не имеющего собственных филиалов и допфисов,

не первый случай: у банка есть совместные проекты с авиакомпанией SkyExpress и одежным ритейлером Sela. Однако на каталожную компанию банк возлагает особые надежды. Еще бы. Сегодня у ТКС примерно 250 тыс. клиентов. Владельцев кобрендинговых карт из них не более 10%. Например, проект со SkyExpress сейчас охватывает лишь около 4 тыс. человек.

Каталожная же компания — это совсем другой масштаб. По словам генерального директора «Мира книги» Дмитрия Зобнина, его компания работает во всех регионах России, причем соотношение между мегаполисами и небольшими населенными пунктами примерно равное, а число активных клиентов близко к 4,5 млн человек (вся база — около 8 млн). Лакомый кусок для банкиров.

У «Мира книги» свои цели: компания намерена расширить ассортимент. «Благодаря по-

явившейся у клиентов возможности кредитоваться по карте мы собираемся сильно расширить количество предлагаемых товаров и услуг. Например, будем продавать путевки, страховки», — говорит Дмитрий Зобнин. Сегодня приблизительно 70% ассортимента «Мира книги» составляет медийная продукция (книги, аудио- и видеопредложения) и лишь 30% все остальное: светильники, сахарницы, кисточки и т. п. Теперь в компании для держателей карт планируют запуск отдельных каталогов и буклетов с ассортиментом посерьезнее.

Планы на будущее у партнеров амбициозные. За год они собираются довести число совместных карт до 50 тыс. Лень, как известно, двигатель прогресса, и возможность делать все покупки, сидя на диване, наверняка привлечет домоседов. □

*Раньше я надеялся на удачу.
Теперь я уверен в успехе.
Вместе с SAP.*

Растущим российским компаниям непросто выстоять в конкурентной борьбе. Любая ошибка обходится очень дорого. Благодаря системе управления бизнесом от SAP, я могу быстро принимать верные решения и всегда быть на шаг впереди конкурентов. SAP — решение для лидеров! Узнайте больше. www.sap.ru/sap

THE BEST-RUN BUSINESSES RUN SAP™



«Раз мобильными телефонами обзавелись даже распоследние забулдыги, значит, спокойной жизни сотовых ритейлеров пришел конец»

СФ №24/2008, стр. 28–35



На рынке упорно циркулируют слухи, что крупнейшие сотовые ритейлеры могут быть проданы. От того, кто получит доли в этих компаниях, во многом зависит будущее «мобильного» рынка. ТЕКСТ: александра убоженко

Мобильный пасьянс

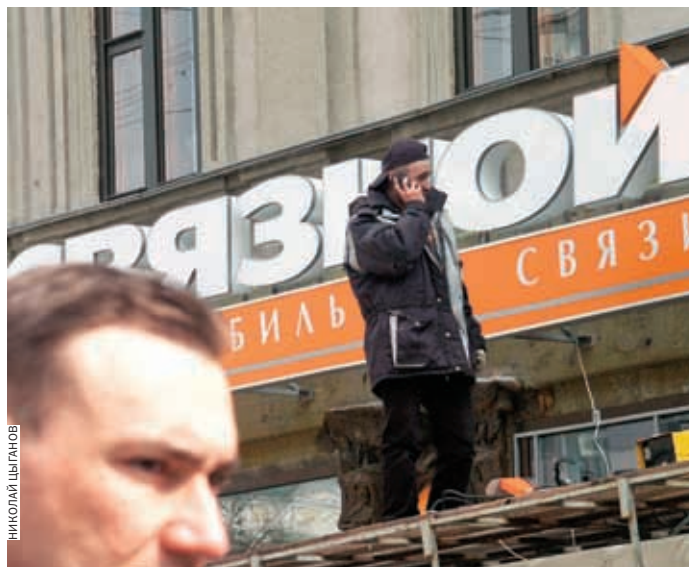
Информация о том, что крупнейший мобильный ритейлер «Евросеть» не прочь продать часть своего бизнеса, впервые появилась еще год назад. На днях объявился и потенциальный покупатель — АФК «Система», владелец крупнейшего мобильного оператора МТС.

Скорую продажу прочат не только «Евросети». Газета «Коммерсантъ» сообщила, что владелец группы компаний «Связной» **Максим Ноготков** принял решение продать свою сеть. Среди возможных претендентов на покупку называется другой крупный сотовый оператор — «Вымпелком», хотя в компании это не подтверждают. «Все эти предположения о покупке той или иной компании не более чем рыночные слухи. Мы как компания, котирующаяся на бирже, их не комментируем», — говорит пресс-секретарь «Вымпелкома» **Екатерина Осадчая**.

Эльдар Муртазин, ведущий аналитик Mobile Research Group, «на тысячу процентов» уверен, что информация о продаже «Связного» не соответствует действительности: «Я готов съесть собственную шляпу, если они продадут больше 50% своих акций». По информации Муртазина, «Связной» просто принимает меры для привлечения дополнительного финансирования: речь идет о сделках, в результате которых к неким финансовым инвесторам перейдет пакет менее блокирующего.

И все же, если упорно циркулирующие в последнее время слухи о том, что сотовые операторы будут покупать мобильных ритейлеров, подтвердятся, то рынок мобильных телефонов ожидают серьезные перемены. В отличие от западных стран, где сотовые операторы целиком контролируют сети, торгующие сотовыми телефонами, российские операторы связи до последнего времени не изъявляли желания заняться этим бизнесом.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Российский рынок продаж мобильных телефонов существенно отличается от западного. За рубежом их продажи находятся под контролем сотовых операторов. В России эти два бизнеса существуют практически параллельно. Однако не исключено, что и российские операторы связи также увлекутся розницей. Информация о том, что игроки «большой тройки» присматриваются к этому рынку, уже начинает подтверждаться. Громких покупок еще не было, однако АФК «Система» уже развивает сеть «Точка», где продаются мобильные телефоны, аксессуары и контракты МТС.



Конкуренция между сотовыми операторами вот-вот докатится до телефонной розницы

Неудивительно: рентабельность самых успешных сотовых ритейлеров в высокий сезон не превышает 5%, в среднем составляя 1,5–2%. Валовая рентабельность же крупных сотовых операторов — на уровне 50%. Однако, покупая розничную сеть, оператор может получить контроль над продажами контрактов — в условиях ожесточенной конкуренции мысль весьма заманчивая.

Сотовые операторы как будто застыли на стартовой линии и внимательно присматриваются друг к другу — кто первым не выдержит. Как только кто-то решится сделать

начальный рывок, за ним неизбежно рванут все остальные. «Мы бы не хотели инициировать подобные сделки, но если такое произойдет, то мы будем вынуждены пойти на ответные меры», — говорит один из игроков рынка.

Эльдар Муртазин также уверен, что следует сделать первый шаг одному — и за ним последуют все остальные: «При этом финансовые показатели операторов поползут вниз, и они ввяжутся в такие кровавые ценовые войны, что мало не покажется». Не исключено, что аналитику придется попросить свою шляпу на вкус уже в ближайшее время. **СФ**

Когда государство помогло бизнесу

Как правило, государство не слишком печется о судьбе частных компаний. Но если актив привлекателен или его крах может ударить по самому государству, то оно готово взять компанию под опеку.



DPA/PHOTAS

№

1

Ипотечный антибум

Правительство США берет под контроль две крупнейшие ипотечные компании страны — Fannie Mae и Freddie Mac. В прошлом году их совокупные убытки составили \$14 млрд из-за неплатежей по ипотечным кредитам. Между тем они владеют ипотечными обязательствами почти на \$6 трлн. Их банкротство грозило обрушить всю финансовую систему США. Теперь государство предоставит компаниям финансовую поддержку до 2009 года. По мнению экспертов, на это потребуется около \$200 млрд. Временным управляющим обеими компаниями до тех пор, пока ситуация не стабилизируется, станет Федеральное агентство по финансированию жилья (Federal Housing Finance Agency). Впрочем, учитывая бедственное положение компаний, они, возможно, уже не выйдут из-под государственного контроля. Известие о национализации Fannie Mae и Freddie Mac 8 сентября обвалило их акции на NYSE более чем на 80%. □

№

2

Автомобиль как роскошь. Ипотечные компании не единственные, к кому правительство США спешит на помощь. В августе оно объявило, что готово предоставить автоконcernам Ford, General Motors и Chrysler кредит на \$25 млрд на льготных условиях. Его ставка 4,5% годовых, тогда как сейчас компании кредитуются как минимум под 12%. Начинать расплачиваться они могут через пять лет. Деньги должны пойти на смену модельного ряда, в частности на выпуск малолитражек вместо внедорожников. В 2007 году США уже выделяли аналогичную сумму американским производителям, которые находились в кризисе и фактически проиграли борьбу азиатским конкурентам вроде Toyota и Honda. □

№

3

Спаси и завладеть. В 2003 году французские власти предлагали свою поддержку проблемному концерну Alstom (производит высокоскоростные поезда TGV и круизные лайнеры) в обмен на его контрольный пакет. Евро-союз заблокировал эту сделку. Однако положение Alstom ухудшалось. Финансовый 2003 год концерн закончил с убытком 1,38 млрд евро и долгами 5 млрд евро. Париж все-таки оказал помощь компании в размере 2,5 млрд евро, что позволило ей избежать банкротства. В обмен Франция получила 21% акций Alstom — меньше, чем хотела, но достаточно для участия в управлении концерном. □

№

4

Экстренный вызов. В 2002 году Германия выделила 400 млн евро для оператора мобильной связи Mobilcom, оказавшегося на грани банкротства. Хотя общие долги Mobilcom составляли около \$4 млрд евро, это помогло ему решить оперативные проблемы с дефицитом наличности. Интересно, что кабинет тогдашнего канцлера Германии Герхарда Шредера решил проявить милосердие всего за неделю до выборов. Спасение Mobilcom от банкротства сохранило 5 тыс. рабочих мест, а проблема безработицы была одной из самых обсуждаемых в ходе предвыборных баталий. □

№

5

Жить недостойно. Немецкие власти пытались помочь и одному из крупнейших в Европе кино- и телеконcernов KirchGruppe, долги которого к апрелю 2002 года достигли 6,5 млрд евро. Государство разработало комплекс антикризисных мер. Концерн должен был перепродать права на трансляцию чемпионата мира по футболу и получить кредиты близких к государству банков. Но Рольф Бройер, глава Deutsche Bank (одного из крупнейших кредиторов KirchGruppe), в одном из интервью заявил: «Kirch более недостойна кредитов». В итоге частные кредиторы не стали ждать госсубсидий, что привело KirchGruppe к банкротству. □



DPA/PHOTAS



частная практика

АМБИЦИИ

экспансия → с24
диверсификация → с28

ДВАДЦАТЬ ЛЕТ НАЗАД **ОЛЕГ ОРЛОВ** ОРГАНИЗОВАЛ ПЕРВЫЙ В СОВЕТСКОМ СОЮЗЕ АУКЦИОН SOTHEBY'S. СЕГОДНЯ ЕГО КОМПАНИЯ ИСПОЛЬЗУЕТ БРЭНД ИЗВЕСТНОГО АУКЦИОННОГО ДОМА, ЧТОБЫ ВОЙТИ В ПЯТЕРКУ ВЕДУЩИХ РИЭЛТЕРСКИХ АГЕНТСТВ ЭЛИТНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ.

Виллы для «мультиков»

текст:

денис тыкулов

Первый вице-президент риэлтерского агентства Moscow Exclusive Sotheby's International Realty (MESIR) Олег Орлов неустанно бравит громкими именами. «Сейчас продаем объект в Неопалимовском переулке за \$65 млн, — рассказывает он. — Подъезжали к **Прохорову, Потанину, Роману Абрамовичу** через его людей».

Клиентов такого уровня он называет сокращенно — «мультики». Правда, несмотря на обилие громких имен, четырехуровневый пентхаус площадью 1,5 тыс. кв. м в «Венском доме» в Неопалимовском переулке пока не продан.

Экспозиция многомиллионных объектов (MESIR работает с недвижимостью от \$1 млн) может затянуться на несколько лет. Как признается Орлов, из 10 объектов, которыми занимается риэлтер, «выгорает» только одна сделка. Причина в высокой конкуренции. По оценке управляющего партнера компании Blackwood **Константина Ковалева**, объем предложения элитного жилья в Москве и Подмосковье сегодня составляет около 500 тыс. кв. м при средней цене \$20 тыс. за 1 кв. м. В результате общий объем рынка элитной недвижимости оценивается примерно в \$10 млрд. Средняя комиссия риэлтерских агентств здесь составляет 3–5% от стоимости объекта, причем, в отличие от жилья эконом-

и бизнес-класса, комиссия берется только с продавца. Таким образом, ежегодно столичные риэлтерские агентства должны зарабатывать на сделках с элитной недвижимостью \$300–500 млн. На самом деле эта сумма скромнее.

«Учитывая, что 80–90% городского элитного рынка составляют новостройки, которые реализуются по большей части самими застройщиками, то годовой объем риэлтерских комиссионных в Москве оценивается в \$15–20 млн», — прикидывает генеральный директор компании «Усадьба» **Евгений Иванов**. За городом позиции риэлтеров традиционно сильнее. Однако в любом случае относительно небольшой рынок элитной недвижимости делят между собой 50–70 риэлтерских компаний. «Рынок очень мелко нарезан между агентствами, — признает Иванов. — Много пересечений по объектам, так как мало эксклюзивов. Практически все игроки продают одно и то же».

с19



Экспозиция может затянуться на несколько лет. Как признается Орлов, из десяти объектов, которыми занимается риэлтер, выгорает только одна сделка

Так что, как ни парадоксально, выделяться за счет эксклюзивного предложения торговцы элитной недвижимостью не могут. Однако Олег Орлов считает, что нашел ключ к «мультикам». Это имя известного аукционного дома, а также более широкая, чем у конкурентов, офисная сеть. Сегодня офисов у MESIR всего два. Первый, специализирующийся на городской недвижимости, был открыт

в июне прошлого года на Мичуринском проспекте в Москве. Второй, загородный, — неделю назад на Рублево-Успенском шоссе. Однако в ближайшие три года к ним должно добавиться еще два офиса. Пока у MESIR менее 1% рынка элитного жилья (имеются в виду объекты, реализуемые через риэлтерские агентства, без учета тех, что застройщики продают самостоятельно). Но через три года MESIR

планирует войти в топ-5 агентств, заняв 5–7% риэлтерского рынка. Для сравнения: лидеры — Blackwood и Penny Lane, по оценкам экспертов, контролируют примерно по 10%. Правда, в отличие от MESIR, раскидывать офисные сети они пока не спешат.

С Sotheby's по жизни

«Я ОЧЕНЬ ХОРОШО помню известного аукциониста Питера Баткина, который носил черно-белые туфли, как мафиози», — в очередной раз подчеркивает Олег Орлов свою близость к знаменитым людям. Дело было в 1988 году. Орлов работал заместителем директора Центра международной торговли, и первый аукцион



Олег Орлов
продает
недвижимость
с оглядкой
на бренд
Sotheby's

ший брендами таких риэлтерских компаний, как Eta, Coldwell Banker и Century 21. В 2004 году к этому списку добавилась Sotheby's International Realty (SIR).

История SIR началась в 1976 году, когда при аукционном доме Sotheby's была создана компания по продаже эксклюзивной недвижимости. Сначала риэлтеры работали исключительно на клиентов аукционного дома, но со временем вышли на свободный рынок и обзавелись сотнями партнерских агентств по всему миру.

Первым партнером SIR в России была компания Kirsanova Realty, принадлежащая бизнесмену **Филиппу Богданову**.

«С 2001 года мы были аффилированы с аукционным домом. Мы могли использовать бренд и базу компании, ежегодно отчисляя Sotheby's фиксированную плату», — объясняет схему сотрудничества директор по проектам Kirsanova Realty **Ирина Егорова**. Ежегодные отчисления, по мнению участников рынка, в то время могли составлять \$50–100 тыс.

Однако после того как SIR вошла в состав Cendant, она пересмотрела условия сотрудничества с партнерами. Из неких «аффилированных» структур те должны были превратиться в более управляемых франчайзи. «Нам предложили мастер-франшизу по России, чтобы продвигать бренд в регионах, — рассказывает Ирина Егорова. — При этом навязывался план по привлечению региональных франчайзи. Но какая может быть элитная недвижимость в Новосибирске или Туле?»

В итоге в 2005 году Kirsanova Realty отказалась от мастер-франшизы Sotheby's. В сентябре того же года она приобрела статус аффилированного офиса Christie's Great Estates (риэлтерская структура аукционного дома Christie's, образованная в 1995 году). По словам Егоровой, это обходится компании в фиксированную сумму, соизмеримую с той, которую ранее она платила Sotheby's.

Франшиза для своих

ОЛЕГ ОРЛОВ решил воспользоваться сложившейся ситуацией. Мастер-франшизу SIR он приобрел в 2006 году на паях с президентом агентства «Бест-недвижимость» **Григорием Полтораком**. Доли в проекте ни одна из сторон не раскрывает, но, по информации **СФ**, контрольным пакетом владеет Полторака. Компаньоны получили право четверть века совершать сделки на рынке элитной недвижимости Москвы и Подмоскovie под брендом аук-

ДОСЬЕ

MOSCOW EXCLUSIVE SOTHEBY'S INTERNATIONAL REALTY (MESIR) появилась в 2006 году и является российским франчайзи компании Sotheby's International Realty (SIR), основанной при аукционном доме Sotheby's в 1976 году. В начале 2004 года риэлтерский бизнес Sotheby's был приобретен корпорацией Cendant. Она получила право использовать торговую марку SIR в течение 50 лет, а впоследствии может пролонгировать договор на такой же срок. Покупка риэлтерского бизнеса Sotheby's обошлась Cendant в \$100 млн. После сделки SIR начала продвижение по франчайзинговой схеме. В настоящее время в 30 странах работают около 500 офисов компании.

НОУ-ХАУ

Компания Moscow Exclusive Sotheby's International Realty:

- работает под брендом старейшего в Европе аукционного дома Sotheby's;
- ищет клиентов непосредственно на аукционах Sotheby's;
- зарабатывает на продаже объектов, которые были подобраны франчайзи Sotheby's в других странах мира;
- планирует открыть в Москве и Подмоскovie восемь офисов, став первой в России сетевой риэлтерской структурой, работающей в сегменте элитной недвижимости.

РЫНОК

ОБЪЕМ РЫНКА ЭЛИТНОЙ НЕДВИЖИМОСТИ, по данным компании Blackwood, составляет примерно \$10 млрд. В секторе элитной недвижимости работают около 50–70 компаний. 70% сделок приходится на десять наиболее крупных игроков: Blackwood, «Калинка-риэлти», Paul's Yard, Penny Lane, Knight Frank, Intermark Savills, «Новый город», «Усадьба» (подразделение «Милль-недвижимости»), Villagio Estate (подразделение «Инком-недвижимости») и HomeHunter. Ежегодный объем предложения в элитном сегменте составляет около 500 тыс. кв. м, из которых 150 тыс. кв. м приходится на вторичный рынок, а 350 тыс. — на новостройки. Наиболее дорогими районами Москвы считаются Хамовники (максимальная цена на первичном рынке \$70 тыс. за 1 кв. м), Якиманка (\$67 тыс. за 1 кв. м) и Пресненский (\$50 тыс. за 1 кв. м). На продаже элитного городского жилья риэлтеры зарабатывают \$15–20 млн в год. Основную прибыль приносит им загородная недвижимость. Только продажи объектов, расположенных на Рублево-Успенском шоссе, приносят около \$30 млн комиссионных.

Sotheby's в СССР был организован при его содействии. На торгах было выставлено 100 работ, в том числе «Черный квадрат» Казимира Малевича, который продавался за \$3 млн, но покупателей не нашлось.

«С тех пор я подружился с аукционным домом Sotheby's», — говорит Орлов.

Впоследствии Баткин стал руководителем российского отделения Sotheby's. А Орлов в 1988 году женился на шведке, уехал с ней в Америку, где получил риэлтерское образование и переквалифицировался в брокера. Со временем бывший советский чиновник купил долю (ее размер не разглашается) в американской компании Cendant. В частности, ей принадлежит холдинг Realogy Corp., владею-

«Нам предложили мастер-франшизу по России. При этом навязывался план по привлечению региональных франчайзи. Но какая может быть элитная недвижимость в Новосибирске или Туле?»

ционного дома. Кроме того, у них есть возможность продления договора еще на 25 лет.

Изначально Орлову и Полтораку тоже навязывали мастер-франшизу по всей России. Однако Орлову как акционеру Cendant удалось открититься от почетной миссии и выбить договор, который распространяется исключительно на Москву и Подмоскowie. «Я для них свой», — объясняет он причину спецусловий. Как и его коллеги из Kirsanova Realty, Орлов не может представить, что в российской глубинке есть элитная недвижимость.

Сколько стоила мастер-франшиза Sotheby's? Гораздо дороже, чем платила в свое время Kirsanova Realty за партнерство. К слову, она не единственная, кто не захотел работать по новой схеме. По словам Егоровой, в 2005 году SIR лишилась около 200 партнеров в разных странах мира.

Орлов уклончиво отвечает, что мастер-франшиза SIR стоит миллионы долларов. По мнению экспертов, единовременная плата составляет примерно \$1 млн. Кроме того, мастер-франшиза предполагает ежегодные отчисления головному офису в размере 5% от оборота. «В любом случае это существенная сумма, которая является конкурентным недостатком Sotheby's, ведь средства лучше пустить на развитие компании», — считает Константин Ковалев. — Тем более что брэнд не ассоциируется у покупателей с рынком недвижимости, по крайней мере в России». Владальцы московского офиса SIR, естественно, считают иначе.

Дом без паспорта

«ЭТО СЕРЬЕЗНАЯ мировая сеть. Ни у одной компании в мире нет таких маркетинговых технологий», — уверяет Григорий Полтораки.

Например, когда менеджеры SIR загружают на сайт информацию о новых объектах, они отмечают по 10 самых интересных из них, и «горячая десятка» автоматически попадает в интернет-базы известных деловых изданий — The New York Times, The Wall Street Journal и других. С российскими СМИ такого взаимодействия нет.

С другой стороны, франчайзи SIR, расположенные в разных точках мира, могут обмениваться клиентами. В частности, на прошлой неделе корпорация Mirax Group подписала соглашение о партнерстве с представительством SIR во Флориде. Российский девелопер строит в Майами виллы Aqua by Mirax, а океанский риэлтер займется их продажами. По словам заместителя председателя правления Mirax Group **Андрея Титюника**, это предоставит корпорации доступ к обширной международной клиентской базе всей сети агентств SIR. Одновременно Mirax сотрудничает и с московским представительством SIR. «Это расширяет наши возможности по выводу собственных эксклюзивных объектов в Москве на международный рынок», — подчеркивает Титюник.

Так что, будучи частью глобальной риэлтерской сети, MESIR может зарабатывать и на читателях The New York Ti-

mes, и на россиянах, интересующихся недвижимостью за рубежом. Зарубежные офисы SIR поставляют ей клиентов, ищущих элитное жилье в Москве. Она в свою очередь отправляет российских покупателей иностранным коллегам. Четверть вознаграждения получает представительство, нашедшее клиента, 75% — офис, занимавшийся подбором объекта.

В 2006 году первые деньги в качестве представителя Sotheby's в России Орлов так и заработал. «Первый клиент, мой приятель, естественно, „мультик“, — подчеркивает Орлов. — Владелец сети бензocolонок хотел приобрести недвижимость в Лондоне». «Мультик» Орлов направила в лондонский офис компании. В результате его гонорар за получасовую работу составил около 110 тыс. фунтов стерлингов (около \$200 тыс.).

В настоящий момент операции с заграничной недвижимостью приносят московскому агентству 15% денежного оборота. Абсолютные цифры MESIR не раскрывает.

Кроме того, как уверяют в компании, по 150 ключевым словам в поисковой системе Google сайт www.sothebysrealty.com находится на первом месте. Правда, попытка корреспондента **СФ** найти вышеуказанный сайт по словам «дом», «эксклюзивная недвижимость», «коттедж», а также home и realty провалилась. Google упрямо выводил на порталы различных российских СМИ, а также компаний «Инком» и «Усадьба».

Впрочем, по мнению Орлова, главное преимущество SIR не раскрутка через деловые СМИ и интернет, а доступ к «телам клиентов Sotheby's». Доступ появляется раз в месяц, когда Sotheby's проводит в Москве preview (предпродажный показ лотов). «Во-первых, мы распространяем там свои каталоги. А во-вторых, я лично не стесняюсь, подхожу и предлагаю объекты», — говорит Орлов. Такая практика работы должна радовать владельцев продаваемой недвижимости. «А для тех, кто ее покупает, главное, что Sotheby's — это надежно, их никто не кинет, не обманет!» — восклицает Орлов.

Правда, недавно из головного офиса SIR переслали жалобу одного из клиентов, американца, которому продали дом в России без необходимых документов. «Но я здесь ни при чем», — говорит Орлов. Сделка совершилась, когда он еще не представлял SIR в России.

Выше среднего объем сделок на московском рынке элитной недвижимости*



* усредненная экспертная оценка
** прогноз
Источник: компания «Усадьба»

\$ млн

Элитная сеть

ПО СЛОВАМ исполнительного директора Moscow Exclusive Sotheby's International Realty Тимура Сайфутдинова, в течение трех лет компания планирует открыть еще два офиса помимо двух имеющихся. В более отдаленной перспективе количество офисов под вывеской Sotheby's в московском регионе должно увеличиться до восьми. Четыре из них будут расположены на территории столицы, а остальные — на наиболее престижных шоссе Подмосквы: Рублево-Успенском, Новорижском, Киевском и Дмитровском.

По оценкам самой компании, открытие одного офиса обходится в \$200–300 тыс., то есть в развитие сети компания вложит \$1,5–2,5 млн. «Существует административная надстройка в виде руководства, бухгалтерии и других служб. И одно дело, когда 10 брокеров пытаются зарабатывать деньги на себя и административную надстройку, другое — когда та же самая нагрузка ложится на плечи ста брокеров», — объясняет Сайфутдинов логику MESIR.

Главное преимущество SIR не раскрутка через деловые СМИ и интернет, а доступ к «телам клиентов Sotheby's» раз в месяц, когда Sotheby's проводит в Москве аукцион

Между тем пока ведущие агентства — Blackwood, Penny Lane, «Усадьба», «Новый город» — обходятся двумя офисами. Большинству же игроков хватает одного. «Вряд ли большое количество представительств отразится на доле рынка компании, — считает заместитель генерального директора компании „Новый город“ Наталья Ветлугина, — ведь квартиры люди покупают не часто». Иными словами, недвижимость — не та покупка, где фактор географической близости офиса продаж к дому или работе является для потребителя определяющим. «Риэлтерский бизнес — это все-таки не офис с компьютером, но люди, имеющие опыт и связи, — развивает мысль Ветлугина. — А профессионалов мало. Да и сам элитный сегмент не так уж и велик, чтобы обеспечить работой большое количество народа».

В MESIR уверены, что работы для брокеров хватит. В конце концов, расширить ассортимент всегда можно за счет более дешевых объектов. Например, сейчас в базе компании находится двухкомнатная квартира на Кутузовском проспекте стоимостью \$500 тыс., которая совсем не тянет на объект элитной недвижимости. Правда, как выяснилось, хозяйка квартиры знакома с неким олигархом, и для нее было сделано исключение в надежде, что она подружит компанию с очередным «мультиком». С другой стороны, Тимур Сайфутдинов не скрывает: «Лучше взять на реализацию квартиру бизнес-класса, чем брокеры будут сидеть без дела». Главное, чтобы это не размыло брэнд Sotheby's. К таким вещам «мультики» чувствительны — могут и отказать «в доступе к телу». **СФ**

brother®
at your side
www.brother.ru

100th
Anniversary
1908–2008
100 лет на рынке

Покупайте в магазинах торговых сетей:

СТАРТ
СЕТЬ МАГАЗИНОВ
Мастер

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?"

Товар Сертифицирован. Реклама.

ЭКСКЛЮЗИВНЫЙ ПРОДАВЕЦ РЕКЛАМЫ В МОСКОВСКОМ МЕТРО «ОЛИМП» ВЫШЕЛ ИЗ-ПОД ЗЕМЛИ И ЗАНЯЛСЯ ПЛАЗМЕННЫМИ ЭКРАНАМИ В НАЗЕМНОМ ТРАНСПОРТЕ. НО И ТУТ ОБЯЗАТЕЛЬНЫМ УСЛОВИЕМ ДЛЯ РАЗВИТИЯ КОМПАНИИ ОКАЗАЛАСЬ МОНОПОЛИЯ. текст: **павел куликов**

Дети подземелья



«Олимп» уже шесть лет продает рекламу в московском метро на правах монополиста. А в январе 2008 года коммерческий директор «Олимпа» **Альберт Теплицкий** и компания News Outdoor запустили проект «Альмакор андеграунд», в котором оператору принадлежит 85%, а Теплицкому — оставшиеся 15%. Эта структура будет осваивать размещение рекламы за пределами Москвы — во всех региональных метро, за исключением казанского.

В августе 2008-го «Олимп» заключил договор с компанией «Медиаплазм», размещающей рекламу на плазменных экранах в автобусах, троллейбусах и трамваях. Начиная с октября «Олимп» станет продавать рекламу на этих носителях, и снова на правах монополиста: кроме «Медиаплазма», летом 2007-го выигравшего тендер ГУП «Мосгортранс», рекламу на плазменных экранах в наземном транспорте никто не размещал. На этом рынке существует еще компания «Маршрут-такси», но она размещает ЖК-мониторы и только в маршрутках.

Теперь Альберт Теплицкий эксклюзивно продает рекламу и в подземном, и в наземном транспорте, хотя он и не знает, например, сколько стоит проезд в метро, троллейбусе или трамвае. В компьютерной системе компании «Олимп» есть схематические изображения всех станций и вагонов московской подземки. На них обозначены все места, где можно приклеить постер или повесить щит. Чтобы контролировать размещение рекламы, менеджерам необязательно спускаться под землю — достаточно компьютерной системы и базы рекламодателей. «Фактически все

Альберт Теплицкий не собирается выпускать из рук эксклюзивное право на продажу рекламы в метро

КИРИЛЛ ТУЛИН

компании, которые в принципе рекламируются где бы то ни было, есть в нашей базе», — говорит Альберт Теплицкий. Именно эта база, наработанная за все время существования компании, позволила «Олимпу» начать экспансию за пределы московского метро и освоение новейших рекламных носителей — поиск клиентов для Теплицкого не проблема. Почему топ-менеджеры «Олимпа» не решались на это прежде? Продавцы подземной рекламы были заняты тем, что отстаивали свое право остаться эксклюзивными.

Полное право

ГОДОВАЯ выручка «Олимпа» составляет \$99 млн, конкурентов у него нет, но последние несколько лет борьбу за рынок компания вела постоянно. В 1989 году для продажи рекламы в подземке было создано агентство «Метрореклама», которое позднее переименовалось в «Метрос медиа». Компания 13 лет продавала рекламу, достигнув к 2002 году оборота \$15 млн. Но тут разразилась целая череда скандалов, закончившаяся тем, что одного из руководителей «Метрос медиа» **Александра Бабаяна** приговорили к семи годам тюрьмы за вымогательство. После этого в подземке стало неспокойно: рекламистам приходится регулярно гасить время от времени нарастающее недовольство властей и других крупных рекламных агентств.

Осенью 2002 года правительство Москвы провело тендер по продаже прав на торговлю рекламой в метро. «Метрос» получил права на продажу на трех линиях, остальные шесть линий поделили между собой «дочки» АФК «Системы» — «Максима» и «ТВ-проект», а также компания Альберта Теплицкого «Альмакор», которая до этого была дилером «Метроса». Вскоре после тендера указанные агентства создали управляющую компанию «Олимп», которая стала единственным продавцом рекламы, работающим в интересах всех учредителей.

Крупнейшие игроки на рынке наружной рекламы, в том числе News Outdoor, тогда назвали очередное появление монополиста следствием непрозрачных правил игры на рынке. Так или иначе спустя год правительство Москвы решило отказаться от очередного тендера. А еще через год мэр Москвы **Юрий Лужков** подписал постановление, в соответствии с которым эксклюзивные права на продажу рекламы в метро оставались за «Олимом» до 2011 года.

В самый разгар борьбы за подземный рынок у менеджеров компании родилась

мысль развивать современные «средства рекламы» в московском метро. В ноябре 2004 года, когда Федеральная антимонопольная служба обвинила компанию в монополизации рынка столичной подземки, председатель совета директоров «Олимпа» **Алексей Камаянов** сгладил конфликт, пообещав властям потратить \$46 млн на модернизацию подземных рекламных носителей. Генеральный директор исследовательской компании «Эспар-Аналитик» **Андрей Березкин** тогда назвал эту сумму «очень большими инвестициями». В 2006 году ФАС направила кассацию в Арбитражный апелляционный суд Москвы, требуя пересмотреть результаты конкурса, но «Олиму» удалось отстоять это право. После этого компании уже имело смысл начинать масштабную модернизацию рекламных конструкций.

Плазменный мониторинг

ПРОГРАММА был рассчитана до 2011 года, и новые технологии должны были появляться постепенно, в три этапа. Сначала существующие носители решили заменить на более современные — например, щиты в переходах снабдить подсветкой. К осени 2008 года Камаянов пообещал вернуть сеть электронных мониторов для рекламы, что сейчас и происходит. Оставшиеся три года «Олимп» собирался внедрять «новые разработки». Среди них, скажем, дополнительные подвесные поручни в вагонах с рекламной площадкой.

Специально для «Олимпа» компания «Эспар-Аналитик» изучала эффективность рекламных носителей в московском метро, а консультанты из Deloitte — зарубежный опыт. Альберт Теплицкий занимался тем же самым, спускаясь под землю то в Париже, то в Лондоне, то в Милане. Возможно, он уже долгие годы не стоял в очереди в кассу московского метрополитена, но как обстоят дела за рубежом, знает хорошо.

В первую очередь Теплицкий отмечает, что во всех городах, где он исследовал местный метрополитен, размещением рекламы в подземке занимается одна компания. У каждого оператора свой интересный опыт. В Лондоне Теплицкий видел, как на эскалаторных спусках и в вагонах размещают ЖК-мониторы. В Нью-Йорке обратил внимание, как над входами в метро вешают плазменные экраны. Несколько успешных проектов по установке плазменных экранов в вестибюлях метро Теплицкий приметил и в Восточной Европе.

ДОСЬЕ

ООО «ОЛИМП» учреждено в 2002 году компаниями «Максима» и «Альмакор» («дочки» АФК «Система»), «Метрореклама» (владелец контрольного пакета — ГУП «Московский метрополитен») и «Альмакор» (дилер «Метрорекламы»). По данным «СПАРК-Интерфакс», бенефициарами «Олимпа» являются ГУП «Московский метрополитен» и структуры предпринимателя Алекса Шусторовича. Выручка по РСБУ в 2007 году составила 2,526 млрд руб., то есть около \$99 млн. Имеет эксклюзивное право на размещение рекламы в московском метро до 2011 года. С августа 2008-го занимается продажей рекламы на плазменных экранах в наземном общественном транспорте. Коммерческому директору «Олимпа» Альберту Теплицкому принадлежит 15% зарегистрированного в октябре 2007 года ООО «Альмакор андеграунд», которое занимается размещением рекламы во всех региональных метрополитенах, кроме казанского.

НОУ-ХАУ

Компания «Олимп»:

- имеет эксклюзивное право на продажу рекламы в московском метро;
- развивает в метрополитене сеть плазменных мониторов;
- заключила договор об эксклюзивных продажах рекламы в наземном городском транспорте Москвы;
- аффилирована с эксклюзивным продавцом рекламы в региональных метрополитенах.

А в токийском метрополитене, как оказалось, этот носитель не пользуется успехом у рекламодателей, хотя там он был применен впервые в мире, четыре года назад.

Коммерческий директор «Олимпа» доверился восточноевропейскому опыту. Правда, о полноценной сети мониторов говорить рано. В перспективе на каждой из 177 станций будет по монитору, но пока плазменные панели размещены только на 15, и лишь 12 из них работают. Формат изображений — цифровой постер. Видео-ролики, по словам Теплицкого, неэффективны при активном пассажиропотоке.

В голове у Теплицкого теплится несколько идей и насчет нестандартной рекламы. В следующем году он, возможно, установит в каждом из вагонов метро по Bluetooth-излучателю, который бы передавал рекламные изображения и ролики на мобильные телефоны пассажиров по их желанию. Идея возникла, когда менеджеры «Олимпа» рассчитывали, сколько средств придется затратить на то, что-

бы оснастить мониторами вагоны, как это сделано, например, в киевской подземке. По расчетам Теплицкого, мониторов в каждом вагоне необходимо как минимум 16, чтобы рекламные изображения в час пик могли видеть все пассажиры. «Слишком дорого, — считает Теплицкий. — Да и зачем вообще ставить мониторы в вагон, если у каждого человека в кармане есть телефон, то есть свой персональный монитор». Рекламу в метро, уверяют в «Олимпе», пассажиры воспринимают именно как развлечение, поэтому некоторые будут сами охотно скачивать ролики и изображения себе в телефон.

Много мыслей

«НАШЕ МЕТРО должно быть самое современное в мире, — говорит Альберт Теплицкий, имея в виду рекламу. — Мыслей очень много». Впрочем, с воплощением самых смелых из них, вроде идеи с Bluetooth-излучателями, он не торопится. В центре внимания «Олимпа», «Альмакор андеграунд» и «Медиаплазма» уже получившие распространение (например, в ритейле) плазменные экраны. Причиной — в тенденциях на рекламном рынке.

По оценкам компании «Эспар-Аналитик», в сегменте наружной рекламы, в том числе и рекламы на транспорте, происходит замедление роста: в 2006 году

он составил 25–30%, в 2007-м — 20% (до 40,4 млрд руб.), по итогам первого полугодия 2008-го — лишь 13%. Самым быстрорастущим сегментом рынка является интернет-реклама, но по обороту сеть пока не встала в один ряд с традиционными медиа. «Происходит отток бюджетов на телевидение, которое дорожает со страшной силой», — комментирует Андрей Березкин. Помимо телевидения интерес рекламодателей, по его словам, обращен на нестандартные медиа, но именно интерес, а не бюджеты.

Коммерческий директор «Медиаплазма» Кирилл Петров, так же как и Альберт Теплицкий, воспользовался зарубежным опытом. Крупнейшая в мире компания по размещению плазменных панелей в наземном транспорте — это гонконгская Roadshow. Она продает рекламу на 4 тыс. мониторах, при этом ее оборот составляет \$43 млн в год. Кирилл Петров строит в Москве сеть из 6 тыс. мониторов. Пока установлено около 1 тыс. экранов. Оборот Петров не раскрывает. «Он в несколько раз меньше, чем у Roadshow», — говорит он.

Насколько успешно будет развиваться «Альмакор андеграунд», тоже неизвестно. В News Outdoor к моменту сдачи номера в печать только-только закончились обыски: следственный комитет при прокура-

туре РФ возбудил уголовное дело по подозрению в мошенничестве. Так что подробно планы «Альмакор андеграунда» топ-менеджеры News Outdoor не смогли осветить «по техническим причинам». До тех пор, пока ситуация окончательно не разрешится, не ясна и судьба новых проектов компании.

Что касается размещения мониторов в московской подземке, то и здесь рекламисты пока воздерживаются от прогнозов: Теплицкий называет 15 мониторов в метро «пилотным проектом». Впрочем, доходность новых проектов на первом этапе не так уж важна. Теплицкий и Петров пока приучают рекламодателей к мониторам.

Считается, что эффективность новых рекламных носителей слабо прогнозируема. Кроме того, рекламу на плазменных панелях не мониторят исследовательские агентства. Чтобы клиенты могли прогнозировать эффект от рекламы, следующую партию мониторов Петров заказал на одном из оборонных предприятий. Их снабдят GPS-навигаторами, чтобы проследить, где находится автобус или трамвай во время показа ролика. Среди рекламодателей много тех, кто привязан к конкретному месту. Это, например, торговые центры или медицинские клиники, для которых такая услуга важна. В свою очередь, Теплицкий старается повысить эффективность плазменных мониторов. «Олимп» создавал систему управления рекламой в метро таким образом, чтобы изображения на мониторы можно было передавать в режиме онлайн при помощи GPRS.

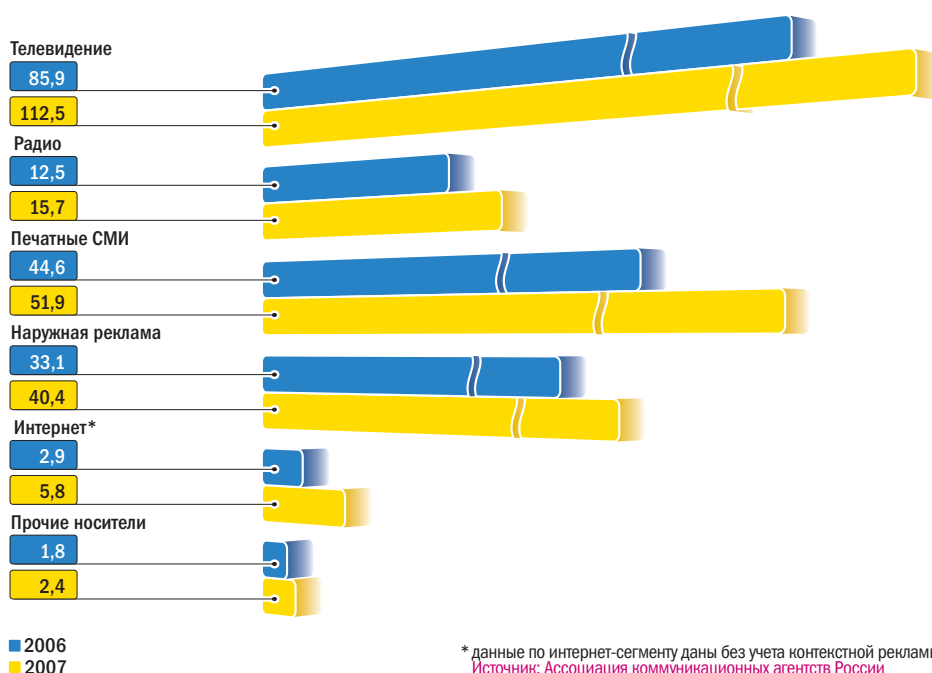
У Теплицкого и Петрова есть и другие доводы в пользу плазменных экранов. Аудитория метро и наземного транспорта совпадает, поэтому рекламу могут продавать пакетом и со скидкой. Стоимость плазмы в любом случае будет несравнимо дешевле ТВ и билбордов. По словам Петрова, месячная кампания на мониторах в автобусах, троллейбусах и трамваях по всей Москве обойдется в 1–1,5 млн руб., в зависимости от хронометража роликов. При том же охвате аудитории, уверяет он, ТВ-реклама обойдется в 10 раз дороже.

«Будущее в любом случае за современными рекламными носителями, даже если эти проекты станут фальстартом, — уверен Андрей Березкин, — а тот, кто появляется на рынке первым, обычно снимает все сливки». «Олимп» же не просто оказался первым, он на своих новых рынках единственный. **СФ**

Телевизор вне конкуренции

сегменты рекламного рынка по типам носителей

МЛРД РУБ.



**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

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?

ИРО и эмиссии долговых инструментов

ИРО 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

ГРУППА КОМПАНИЙ «GLANCE И FILIPPE GRANDY» НЕ МОЖЕТ ОПРЕДЕЛИТЬСЯ С ПРИОРИТЕТАМИ, РАЗРЫВАЯСЬ МЕЖДУ РЫНКАМИ ОДЕЖДЫ И МЕБЕЛИ. В ОДЕЖДЕ ОНА СДЕЛАЛА СТАВКУ НА СОЧЕТАНИЕ ДИЗАЙНЕРСКИХ КОЛЛЕКЦИЙ С МАССМАРКЕТОМ. В МЕБЕЛЬНОМ НАПРАВЛЕНИИ НАЙТИ УНИКАЛЬНУЮ НИШУ ПОКА НЕ УДАЛОСЬ. текст: **александра убоженко**

Блуза в шкафу



АЛЕКСЕЙ КУДЕНКО

«Выход в реальность» — надпись на двери отдела регионального развития магазинов женской одежды Glance. «И в какую реальность все вышли»? — интересуется директор по развитию и совладелец группы компаний «Glance и Filippe Grandy» **Андрей Куприянов**, застав за дверью всего одну сотрудницу. «Так все в командировках, Андрей Владимирович», — отвечает она.

Из командировок сотрудники отдела не вылезают. Спустя четыре года после старта проекта под маркой Glance работают около 250 магазинов в 130 российских городах. Из них группе принадлежат 50, остальные франчайзинговые. Только в течение 2007 года было открыто около 100 магазинов. И столько же должно появиться в нынешнем.

До запуска этого проекта компания развивала мебельную розницу: у нее 76 салонов Filippe Grandy, в основном в Москве и Подмосковье. Теперь она надеется форсировать развитие Filippe Grandy за счет опыта и денег, полученных в одежном ритейле.

Первая примерка

«НА РЫНОК одежды мы обратили внимание более десяти лет назад», — вспоминает Андрей Куприянов. «Мы» — это группа из семи человек, выпускников технических вузов, которые в 1992-м создали небольшую компанию, занимавшуюся поставками компьютеров в Россию (сам Куприянов вошел в бизнес позднее, в 1998 году). Однако в середине 1990-х поставки компьютеров подмяли под себя крупные посреднические фирмы, имевшие тесные связи с различными госструктурами. У выпускников-технарей таких контактов не было.

Андрею Куприянову приходится одновременно следить за двумя рынками — одежды и мебели

И тогда они решили попытаться счастья на менее структурированном одежном рынке, где бал правили челноки, завозившие товар из Турции и Китая. «Мы решили, что если предложим оптовикам товар внутри страны, то выиграем, поскольку сэкономим им массу денег и времени», — рассказывает Куприянов. Товар продавали по цене, сопоставимой с азиатскими производителями, при этом отсутствовали траты на дорогу. Так появилась компания «Инвестлегпром» (впоследствии преобразована в «Легпроммаркет»).

Начали с женских блузок. В то время российские фабрики вообще не учитывали модных тенденций. Поэтому первыми дизайнерами выступили сотрудницы компании — те, кто шил для себя в домашних условиях по выкройкам из модных журналов. Производились блузки по заказу на владимирской фабрике «Вязники». Чуть позже к ней подключилась вторая производственная площадка — новочеркасская фабрика «Фея». В 1996 году компания продала уже 300 тыс. блузок. «Нам даже не понадобилось особой рекламы, оптовики сами выходили на нас», — утверждает Куприянов. — Люди записывались в очередь, как за дефицитом. Снимали квартиры рядом со складом, чтобы не пропустить приход грузовиков с товаром».

Впрочем, чтобы держать цены, сопоставимые со стоимостью продукции азиатских производителей, работать приходилось на грани рентабельности. «В то время большинство отечественных производителей работало в самом нижнем сегменте рынка, и маржа от выпуска подобной продукции колебалась в пределах 5–10%», — оценивает директор по исследованиям компании Discovery Research Group **Александр Болтавин**.

Кроме того, постепенно наиболее продвинутые оптовики стали открывать вместо уличных лотков полноценные магазины в строящихся торговых центрах. Партнер, предлагающий одни лишь безымянные блузки, становился им неинтересен. «Легпроммаркет» двинулся в сторону total-look, то есть начал выпускать целые одежные комплекты, добавив к блузкам юбки, брюки и жакеты. Взяли на работу профессиональных технологов. Тогда же компания стала приклеивать на одежду ярлычки со звучными иностранными названиями, например, «Л'Этуаль» — в переводе с французского «звезда» (одноименная парфюмерная сеть в конце 1990-х находилась в зачаточном состоянии).

Однако на следующий логический шаг — создание настоящего одежного бренда — компания тогда не решилась. Как не решилась она заняться розничными продажами.

Мода на мебель

ВМЕСТО этого деньги, заработанные на оптовой торговле одеждой, были вложены в строительство в Подольске фабрики по выпуску корпусной мебели. Производство заработало в 1999 году. По экспертным оценкам, создание площадки могло обойтись всего в несколько десятков тысяч долларов. Идея нового проекта заключалась в копировании моделей итальянских дизайнеров — свою мебель в «Легпроммаркете» не случайно назвали *Filippe Grandy*. При этом «итальянская» мебель подольского производства была на 20–30% дешевле западных аналогов за счет использования экономичных материалов (ДСП и МДФ), экономии на зарплатном фонде и логистике.

Более того, в отличие от одежного рынка здесь компания сразу пошла по пути создания собственной мебельной розницы — фирменных отделов *Filippe Grandy* в магазинах и торговых центрах. Это сейчас в России действует около 140 мебельных розничных сетей разного уровня, тогда же рынок только начинал формироваться. «Попытка сделать свой бренд узнаваемым на ранней стадии развития — безусловно сильный ход», — считает **Андрей Гвоздевский**, директор розничного направления компании «Ангстрем» (кстати, последняя занялась созданием собственной мебельной сети лишь в 2006 году).

Почему же «Легпроммаркет» решился на подобную диверсификацию, вместо того чтобы развивать знакомое ему одежное направление? По словам Куприянова, в тот момент «акционеры почувствовали — мебельный рынок будет очень перспективным». Как утверждает заместитель генерального директора Ассоциации предприятий мебельной и деревообрабатывающей промышленности России (АПМДПР) **Андрей Шнабель**, начиная с 1996 года мебельный рынок демонстрировал уверенный рост примерно на 20%. Темпы роста одежного рынка вплоть до середины 2000-х тоже составляли около 20% в год. Однако на дешевой одежде можно было зарабатывать 5–10%, тогда как на демократичной мебели, по оценкам АПМДПР, — 12–15%.

Кроме того, открывать мебельные магазины дешевле, чем одежные: не прихо-

ДОСЬЕ

ГРУППА КОМПАНИЙ «GLANCE И FILIPPE GRANDY» параллельно развивает два направления бизнеса: мебельное (бренд *Filippe Grandy*) и одежное (*Glance*). Розничная сеть фирменных магазинов женской одежды *Glance* насчитывает 250 точек продаж; фирменных салонов мебели *Filippe Grandy* — 76. До недавнего времени основные усилия компании были сосредоточены на развитии одежного направления. Однако с этого года компания ставит перед собой задачу плотно заняться и мебельной розницей. Владельцы планируют в ближайшие три года увеличить объемы сбыта через сеть *Filippe Grandy* в 2,5–3 раза.

НОУ-ХАУ

Группа компаний «Glance и Filipe Grandy»:

- сочетает дизайнерские коллекции одежды и массмаркет;
- с самого начала стала развивать сеть магазинов одежды не только в Москве, но и в регионах;
- изготавливает свои одежные коллекции в России в отличие от большинства конкурентов, которые шьют продукцию в азиатских странах;
- планирует реализовать дизайнерский подход в создании мебельных линеек.

РЫНОК

ЗА ПОСЛЕДНИЙ ГОД рост рынка одежды несколько замедлился. Если раньше он прибавлял 12–14% в год, то сейчас показатель снизился до 8–10%. Fashion Consulting Group оценивает весь рынок одежды, обуви и аксессуаров примерно в \$37 млрд. По оценкам Discovery Research Group, обороты даже самых крупных одежных ритейлеров не превышают \$200–250 млн, выручка же большинства колеблется около отметки \$30 млн. Согласно этим данным, даже ведущие одежные операторы занимают менее 1% всего рынка. Среди заметных отечественных игроков *Sela*, *Gloria Jeans*, *Zarina*, *Savage*, которые конкурируют с такими западными сетями, как *Zara*, *Benetton*, *C&A* и др. Объем продаж мебели в России, по данным Discovery Research Group, в 2007 году с учетом теневого сектора составил около \$10 млрд; в 2006 году — \$8,3 млрд. Однако в дальнейшем ожидается снижение темпов роста, и к 2012 году динамика составит не более 10%. Здесь выделяются следующие крупные производители: «Шатура», «Фабрика мебели „8 Марта“», «Сходня-мебель». Большинство крупных игроков развивают собственные розничные сети.



Модельеры Glance придумывают настоящие дизайнерские коллекции, но имена создателей остаются неизвестными

дится тратиться на оборудование (примечные, вешалки, стеллажи и проч.). Выставленная для продажи мебель сама оформляет интерьер. Для сравнения: при схожей площади (80–100 кв. м) сейчас открытие *Filippe Grandy* в среднем обходится в 42 тыс. евро, тогда как *Glance* — в 55 тыс. евро.

Финансовые показатели *Filippe Grandy* не разглашаются. В АПМДПР оценить ее успешность затруднились, заметив лишь, что в число лидеров сеть явно не входит.

В 2004 году акционеры «Легпроммаркета» решили сменить курс и вернуться к истокам. В рамках «Легпроммаркета» была создана группа компаний «*Glance* и *Filippe Grandy*», отвечающая за развитие не только мебельной, но и одежды розницы. Буквально за четыре месяца она открыла в Москве и регионах 30 магазинов женской одежды под маркой *Glance*. Это примерно столько же, сколько салонов *Filippe Grandy* появилось за четыре года существования проекта.

Дело в том, что параллельно с мебельным ритейлом «Легпроммаркет» продолжал заниматься оптовыми продажами одежды и не собирался сворачивать это направление. Но без собственных магазинов остаться на этом рынке было нереально — за несколько лет инициатива полностью перешла в руки ритейлеров.

Немосковский менталитет

ПОКОРЯТЬ одежный рынок в 2004-м стало гораздо сложнее. Большинство отечественных марок, задающих тон в отрасли

(*Sela*, *Zarina*, *Baon*, *Oggi*, *Savage* и другие), появились в 1990-х, а ко времени выхода *Glance* выстроили широкие розничные сети. В начале 2000-х в Россию активно двинулись известные международные бренды (например, испанская компания *Inditex* с маркой *Zara*). Темпы же роста одежного рынка в целом замедлились до 12–15% в год.

Компенсировать поздний выход «*Glance* и *Filippe Grandy*» попыталась с помощью нестандартных ходов. Большинство участников рынка открывали магазины в Москве или Петербурге, зарабатывали лояльность к бренду и только потом выходили в регионы с помощью франчайзинга. «*Glance* и *Filippe Grandy*» сразу запустила франчайзинговую программу: из 30 магазинов лишь шесть были собственными. Чтобы привлечь партнеров, компания отказалась от традиционных вступительных взносов и роялти. Единственное условие: франчайзи должны были продавать одежду *Glance* на сумму около 10 тыс. руб. с квадратного метра в месяц (сейчас этот показатель составляет 15 тыс. руб.).

Президент «Русской торговой группы» (владеет франшизой сети универмагов *C&A*) **Андрей Тимофеев** считает требование компании вполне выполнимым: «*Glance* ориентировался не на московский менталитет. Он стал одним из первопроходцев в небольших региональных городах. Круто же сказать: „Я одеваюсь не на рынке, а в магазине, и не в каком-то там совковом, а в фирменном“». Чтобы подчеркнуть региональную фирменность, создатели стали позициониро-

вать *Glance* как сеть магазинов недорогой (средняя стоимость изделия сегодня около 1,7 тыс. руб.), но дизайнерской женской одежды.

«Они заняли совершенно уникальную нишу, — говорит **Ануш Гаспарян**, коммерческий директор компании *Fashion Consulting Group*, оказывающей *Glance* консалтинговую поддержку. — В коллекциях *Glance*, безусловно, есть базовый ассортимент. Однако акцент они делают на авторские дизайнерские модели, которые всегда заново „прорисовываются“ модельерами компании и рассчитаны на вкусовые предпочтения россиянок». Между тем традиционно недорогой массмаркет дальше «базового ассортимента» не идет: коллекции тиражируются из года в год с небольшими изменениями.

В «*Glance* и *Filippe Grandy*» модели действительно «прорисовывают» и, как в ведущих модных домах, тщательно охраняют от глаз посторонних. Во время экскурсии по офису *Куприянов* открывает очередную дверь. За ней женщина раскладывает на огромном столе десятки эскизов. Это одна из семи дизайнеров *Glance* **Елена Попова**. Стоит проявить внимание к ее работам, она тут же машет руками: «Не снимайте, не снимайте! Конкуренты не дремлют — вмиг украдут». На столе лежат эскизы весенней коллекции 2009 года.

Glance со стороны

«ДИЗАЙН — как авторская кухня. Сколько ресторанов авторской кухни? Считанные единицы. А пирожковых и пельменных тысячи. Вот в такой же пропорции

должны развиваться дизайнерская розница и одежный массмаркет», — рассуждает президент компании Vassa & Co **Владислав Грановский**. В дизайнерский массмаркет он не верит. Сама Vassa & Co, безусловно относящая себя к «авторской кухне», с 2000 года открыла всего 13 магазинов в Москве, три в Санкт-Петербурге и около десятка в регионах. Но главное даже не в количестве торговых точек. «У нас один дизайнер — Васса (**Елена Васца. — СФ**), о чем говорит само название сети, — развивает мысль Грановский. — А в Glance кто занимается дизайном? На мой взгляд, если они позиционируют себя как дизайнерская сеть, то должны рекламировать своих дизайнеров, а я лично ни одного не знаю». Не знают их и другие участники одежного рынка, опрошенные **СФ**, тогда как о творчестве той же Вассы осведомлены.

В самой «Glance и Filippе Grandy» утверждают, что продвигают своих дизайнеров на показах мод и в фирменных магазинах. Но продвигают как-то скромно. На просьбу показать последние модели, например от **Алексея Лизунова**, девушка-продавец явно растерялась. «Вот тут у нас Исакова есть», — как-то неуверенно произнесла она, выворачивая трикотажную кофточку наизнанку и показывая скромный ярлычок с фамилией дизайнера. Иных способов продвижения в фирменном магазине обнаружить не удалось.

«Любая вещь создается дизайнерами. Но, работая в сегменте массового рынка, сложно говорить о дизайнерском подходе, так как дизайнерская вещь — штучная, что противоречит канонам массмаркета, — подытоживает генеральный директор компании „Мэлон фэшн групп“ (марки Zarina и Beefree) **Михаил Уржумцев**. — Хотя такое позиционирование может быть выигрышно на первом этапе».

Сделано в России

ПОЧТИ на всех вещах Glance написано «Сделано в России» (на некоторых вместо России фигурирует Белоруссия). Это еще одно ноу-хау компании. «Производство в России — это наша „фишка“, — говорит Куприянов. — Сейчас растет доверие к отечественному производителю. Шить в Китае качественно сегодня ненамного дешевле, чем в России, а со всеми накладными расходами стоимость вообще получается одинаковой». Заказы «Glance и Filippе Grandy» размещает на 30 российских фабриках.

«Дизайн — как авторская кухня. Ресторанов авторской кухни единицы, а пирожковых и пельменных — тысячи. В такой же пропорции должны развиваться дизайнерская розница и одежный массмаркет»

Тимофеев считает, что «игра на патриотизме — вполне себе тренд». Хотя то, что в России шить так же дешево, вызывает сомнение. Как утверждают в самой «Glance и Filippе Grandy», в каждый магазин с учетом размерного ряда поступает всего пять-десять экземпляров каждой модели. Больше нельзя, иначе размоется дизайнерское позиционирование. Исходя из числа магазинов, несложно подсчитать, что одну модель «Glance и Filippе Grandy» заказывает изготовить в количестве 1,5–2,5 тыс. экземпляров. Далее фабрике приходится перенастраивать лекала, что отнимает время. «В Китае процессы „перенастройки“ проходят быстрее, так как многие фабрики технически лучше оснащены, чем российские, а поэтому производство обходится дешевле», — говорит Андрей Тимофеев. Другой эксперт, попросивший об анонимности, выразился более категорично: «Я думаю, что компания несколько лукавит, утверждая, что большая часть одежды производится здесь. Иначе мне непонятно, за счет чего они могут держать низкие цены по сравнению с другими игроками, которые работают в том же ценовом сегменте, но шьют в Китае».

Помогает ли ставка на неизвестных дизайнеров и апелляция к патриотическим чувствам? Выручку Glance в компании не раскрывают, отмечая лишь, что средняя окупаемость магазинов составляет около года, а в 2007-м сеть продала 2 млн изделий. Учитывая, что средняя стоимость одной вещи составляет 1,7 тыс. руб., годовой оборот Glance должен был перевалить за 3,4 млрд руб., или \$130 млн. «Когда хотят скрыть истинное положение вещей, то прибегают к таким уловкам — оперируют количеством проданных изделий. Но можно ведь продавать майки по 400 руб., а можно костюмы по 5 тыс. руб., — говорит один из экспертов. — Очень сомневаюсь, что компания приближается к лидерам рынка». Так что подобная арифметика весьма условна. Но, по крайней мере, одежный проект «Glance и Filippе Grandy» оказался более динамичным, чем мебельный. И теперь компания рассчитывает использовать его опыт для развития мебельной розницы.

Собирая экспозицию

«GLANCE И FILIPPE GRANDY» намерена продвигать себя как российского производителя, поэтому отказалась от копирования итальянцев и открыла свое дизайнерское бюро, которое будет заниматься созданием собственных трендов в мебельной моде, а также работой по индивидуальным заказам.

В настоящий момент у компании пять мебельных коллекций. Через два года их должно стать 12. По словам Куприянова, это будет мебель бизнес-класса из более дорогих материалов, с использованием более совершенных технологий. Ирония в том, что как раз поэтому первая новая линейка была изготовлена по заказу на фабрике под Вероней: подольское производство «Glance и Filippе Grandy», хотя и загружено сегодня на 60%, не может выполнить некоторые виды работ. Так что в среднесрочной перспективе — строительство второй площадки. При условии, что будет развиваться розничная сеть.

В ближайший год «Glance и Filippе Grandy» рассчитывает открыть не менее 50 новых салонов Filippе Grandy, включая франчайзинговые, доведя их общее число до 120. Новые площадки должны быть просторнее — не 80–100 кв. м, а 150–200 кв. м, что позволит представить на них целые мебельные экспозиции.

Похожие планы компания анонсировала еще в 2006 году. По итогам того же года она должна была открыть более 100 мебельных салонов, но к сегодняшнему дню их в сети только 76. Два года назад мебельное направление встало из-за того, что слишком много ресурсов ушло на одежду. Сегодня ситуация изменилась. Андрей Куприянов не скрывает, что мебельные амбиции финансируются в основном из кошелька Glance. Между тем, например, тот же «Ангстрем» с 2006 года обзавелся 45 фирменными магазинами. У лидеров рынка «Шатуры» и мебельного концерна «Катюша» (марка «Дятково») их уже более 400. Похоже, пока «Glance и Filippе Grandy» вытягивала одежное направление, российские производители мебели успели убежать вперед. **СФ**

конкуренция

ТОЧКИ РОСТА

сделка → с40

Чтобы вырасти из юношеского «размера», российским обувным ритейлерам предстоит изрядно поиздержаться. Пока ситуация у большей части игроков плачевная: нечего тратить и нечего продавать.

Высокий подъем

текст:

юлия семеркина

В конце августа этого года бывший акционер продуктовых дискаунтеров «Копейка» **Сергей Ломакин** вошел в совет директоров крупнейшего в России продавца обуви — компании «Центробувь» и совместно с партнером по «Копейке» **Артемом Хачатряном** приобрел 25% акций компании. Участники рынка оценивают сумму сделки в \$57–95 млн. Это чуть ли не единственные сторонние инвестиции в обувной ритейл.

«Отрасль считается неперспективной для инвесторов — есть другие рынки, на которых эффект от вложений можно получить быстрее», — говорит **Светлана Федорова**, генеральный директор исследовательской компании «Экспресс-обзор».

«Я получал предложения по инвестициям в обувной ритейл, но либо не видел, кому я могу продать этот бизнес в перспективе трех-четырех лет, либо он был недостаточно прозрачный», — соглашается **Глеб Давидюк**, управляющий партнер инвестфонда Mint Capital.

Если верить исследованиям, в обувном ритейле все хорошо. За последние пять лет объем рынка обуви, по данным «Экспресс-обзора», увеличился почти в два раза, а годовые темпы роста составляют примерно 15%. «По нашей оценке, спрос на обувь сегодня насыщен только на 70%, россияне вполне могли бы чаще ее покупать, поэтому нет никаких оснований полагать, что рынок не растет или не будет расти», — продолжает Светлана Федорова. Да и маржа в организованной обувной рознице

на зависть высокая — по оценкам игроков, она варьируется от 40% до 200%.

Но сами российские обувщики статистический оптимизм не разделяют. «В этот год мы входим в сезон с большой инфляцией, потенциальные покупатели из-за нее начинают экономить на обуви в пользу других обязательных расходов — например, продуктов питания. В среднеценовом и низкоценовом сегментах такая тенденция будет наблюдаться все больше. К тому же китайские поставщики на 20% подняли цены, и это повышение сети переложат на конечного потребителя», — считает **Алексей Денисенко**, директор сети «Юничел».

Еще бы ритейлерам не волноваться из-за роста цен на китайскую обувь. Именно Китай является основным поставщиком обуви в Россию. По данным «Экспресс-обзора», в 2007 году объем импорта из Поднебесной составил 82% от всего импорта в натуральном и около 71% в стоимостном выражении. Там же большая часть российских ритейлеров заказывают производство своих коллекций. Так что повышения цен им не избежать.



Однако повышение цен на обувь в условиях, когда потребитель на ней экономит, не самая радужная перспектива. «Думаю, что скоро начнется торможение в развитии обувных сетей», — делает невеселый прогноз Алексей Денисенко.

С чем предстоит столкнуться первому крупному инвестору в «неокученном» обувном ритейле?

Китайское УТП

ЕЩЕ НЕМНОГО так нелюбимой обувщиками статистики. «В последние несколько лет обувная розница росла очень динамично», — говорит Светлана Федорова. Крупнейшая обувная сеть «Центробувь», например, за год, с 2006-го, увеличила количество магазинов со 175 до 315.

Однако компании рискуют попасть в ловушку собственного роста. «Обувной магазин нужно открывать, если у тебя есть уникальное торговое предложение. В области обувного ритейла УТП — это ассортиментная матрица», — считает Андрей Бережной, генеральный директор Ralf Ringer.

Создать уникальное торговое предложение российским ритейлерам придется буквально из ничего. Отечественные производители, по данным «Экспресс-обзора», в 2007 году удовлетворили спрос только на 10%. Некоторые ритейлеры производят обувь на собственных российских фабриках, но доля этой продукции в ассортименте мала.

«Обувь, которую мы производим на своей фабрике в Новосибирске, занимает около 8% в нашем ассортименте, 80% — это аутсорсинг в России и Китае, 12% — обувь не под нашими брэндами, которые мы закупаем у оптовых компаний. Производить обувь в России трудно — у нас крайне неразвит рынок комплектующих,

всего три-четыре сильных кожзавода на всю страну, нет производителей меха для подклада, мало производителей подошв и колодок», — говорит Антон Титов, директор ГК «Обувь России». «Тяжело добиться хорошего качества, обувь состоит почти из 200 деталей, которые собираются практически вручную», — соглашается Алексей Денисенко.

В Китае обувь делают из тех же 200 деталей, но производить там выгоднее: много сырья, комплектующих и дешевых рабочих. «У китайцев высокая производительность труда. И в целом много производителей. Они могут снижать себестоимость обуви за счет больших объемов производства и высокой степени кооперации. Между фабриками у них существует четкая специализация: кто-то производит пресс-формы, кто-то подошвы, кто-то собирает заготовки для верха обуви», — перечисляет Антон Титов.

«Основная продукция поставляется на рынок сотнями разных по масштабу оптовых и розничных компаний-импортеров, которые закупают готовую обувь у иностранных производителей (в основном из Юго-Восточной Азии), буквально по пути в Россию придумывая названия для таких „коллекций“, а часто и вовсе обходясь без них. Именно эти компании обеспечивают ассортимент огромных обувных центров, небольших магазинов, вещевых рынков. В своей массе это однотипная обувь с разным уровнем цен — от дешевой до средненизкой. На таких импортеров сегодня приходится примерно 60% рынка», — рассказывает Марина Агафонова, PR-менеджер Step-by-Step.

В попытке выделиться из однородного башмачного потока ритейлеры пробуют застолбить за собой эксклюзивные партии моделей. «Ритейлеры пытаются заключить

4 пары
ОБУВИ В ГОД
ПОКУПАЕТ СРЕДНЕ-СТАТИСТИЧЕСКИЙ ЕВРОПЕЕЦ. По расчетам компании «Обувь России», такого показателя российский обувной рынок может достигнуть лишь к 2012 году



ЮРИЙ МАРТЫНОВ

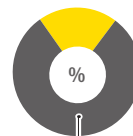
договор с поставщиком о том, что, например, модели №1–10 будут поставляться только им. Зачастую ритейлер владеет четырьмя десятками магазинов, и во всех продажи такой модели составят около 1 тысячи пар за сезон. Для эксклюзива это мало, нужно продавать 3–5 тыс. пар», — подсчитывает Андрей Бережной.

По этой нехитрой обувной статистике получаем, что для продажи 5000 пар нужно примерно 200 магазинов. Серьезная планка для российских обувщиков. Несмотря на большой объем рынка (по различным оценкам, он составляет около 435 млрд руб.), на рынке нет влиятельных «башмачников». «Ни один игрок из десятки лидеров не занимает в настоящее время

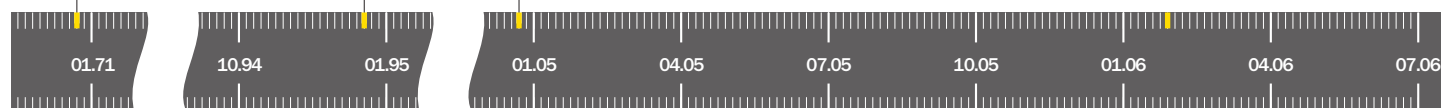
3,2 пары

1970, декабрь
Столько обуви имел среднестатистический житель СССР

1994, декабрь
В России стартовал первый франчайзинговый обувной проект компании «Эконика»



2006, декабрь
80% импортируемой в Россию обуви поступает из Китая





3,6%
НА СТОЛЬКО СНИЗИЛОСЬ ОБУВ-
НОЕ ПРОИЗВОДСТВО В РОССИИ
В 2007 ГОДУ. Объем выпуска соста-
вил 50,8 млн пар. В 2006 году ре-
зультаты были выше — 52,7 млн пар



49%
РОССИЯН В 2007 ГОДУ ПОКУПАЛИ
ОБУВЬ НА СТИХИЙНЫХ РЫНКАХ.
До фирменных обувных магазинов
дошли только 10% покупателей

мя более 1% рынка», — отмечает Светлана Федорова.

«Чтобы занять около 3–4% рынка, нужно открыть приблизительно 600 магазинов: под маркой, с единым ассортиментом. 600 магазинов никто в ближайшее время не осилит. Географически это очень тяжело», — считает Алексей Денисенко.

Зачем знать географию, если есть франчайзинг? Он как раз призван решить проблемы, с которыми столкнулись обувщики: когда надо расширяться, а не на что. Но большая часть ритейлеров с франчайзингом не подружились. И это неудивительно: если обувь они научились продавать, то марку — нет.

Без роду без племени

«ФРАНШИЗЫ, существующие в отрасли сейчас, в большинстве своем не состоятельны, потому что как такового предмета франчайзинга — сильной марки, маркетинговых и бизнес-технологий — нет», — говорит Антон Титов.

«По моим оценкам, примерно 90% обувных магазинов — это несетевая розница. То есть потенциальных франчайзи у федеральных сетей предостаточно», — считает Антон Васильев, аналитик Most Marketing. Но для того чтобы он активно развивался, обувным компаниям необходимо предлагать франчайзи интересные проекты.

По данным TNS, среди москвичей знание марки «Центробувь» составляло во

втором полугодии 2007 года 44,4%, «Эконику» знают 18% респондентов. «Одной из проблем рынка является то, что в России крайне мало популярных обувных брендов. По сути, на федеральном уровне потребителям известны только Ecco и Ralf Ringer, а в Сибири — бренд «Вестфалика», — объясняет Светлана Федорова.

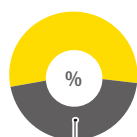
У обувщиков своя правда. «Часто бывает так, что франчайзи из удаленных регионов начинают работать под известной вывеской, но пытаются при этом продавать товар, закупленный на стороне», — рассказывает Алексей Денисенко.

Некоторые ритейлеры все же развивают франчайзинг, но только «товарный». При такой системе франчайзи не платит роялти или вступительный взнос, покупает у ритейлера большую партию обуви со скидкой и продает его в магазине, который работает под вывеской франчайзера. Но это не монобрендовый магазин, по соседству с обувью франчайзера могут стоять модели, закупаемые франчайзи самостоятельно.

«Эконику», например, развивает такой франчайзинг с 1994 года, но сейчас меняет концепцию. «С февраля 2009-го мы будем предоставлять товарно-кредитную линию по договору комиссии», — делится планами Константин Надеждин, заместитель генерального директора «Эконики». Размер комиссии не раскрывается.

Единой информационной системы, которая бы осуществляла контроль за франчайзи, в компании пока нет. Результаты работы в «Эконику» оценивают на основании отчетности франчайзи и проверки на местах.

«У нас существует система обмена информацией с франчайзи — франчайзинг-клуб, регулярно проводимое собрание, в котором участвуют все партнеры. В рам-



2007, март
«Обувь России» первой среди крупных игроков начала продавать обувь в кредит

2007, декабрь
45% выпускаемой в России обуви — мужская, при этом в структуре покупок 50% приходится на женскую обувь

435 млрд руб.

2007, декабрь
Такого объема достигли продажи обуви в стоимостном выражении. За год рынок вырос на 15,1%

2009, декабрь
Темпы роста рынка замедляются. Ожидается, что по итогам года они не превысят 9%

10.06

01.07

04.07

07.07

10.07

01.08

04.08

07.08

10.08

01.10

«Мы входим в сезон с большой инфляцией, потенциальные покупатели начинают экономить на обуви в пользу других обязательных расходов — например, продуктов»

ках клуба мы обсуждаем итоги работы, новые коллекции, рассказываем об изменениях и корректируем ассортимент на основе опыта франчайзи», — продолжает Надеждин. С февраля 2009 года, когда ритейлер перейдет на «улучшенный» формат франчайзинга, он начнет внедрять и новую информационную систему.

Соблюдение чистоты ассортимента, по мнению «Эконики», тоже небольшая проблема. Вся закавыка в том, что называть чистотой. «Мы допускаем, что минимальный процент оборота — это привлеченный товар. Главное — в нем не должно быть отступлений от нашего концепта. В остальном, я считаю, некорректно говорить о нанесении ущерба марке», — убежден Константин Надеждин. По такой системе работает, например, и Ralf Ringer. С учетом «магазинов под вывеской» торговых точек по России у компании 1700.

Расставив сети

ИГНАТЬСЯ ИЗВЕСТНОСТЬЮ торговых марок с «Центробувью», Ralf Ringer и «Эконикой» большинству их конкурентов не по силам. Обувной франчайзинг — редкая птица, большей части сетей приходится выкручиваться без него. Однако в последние годы обувщики сели в калошу. Теплая зима и холодное лето привели к затовариванию.

Антон Титов оценивает средние «стоки» российских обувных ритейлеров в 20–30% от оборота, и проблемы в этом не видит. Однако, по мнению Алексея Денисенко, 20–30% остатков означают, что компании сработали в ноль. У них нет средств на открытие новых магазинов, развитие или на дальнейшие закупки.

Все дело в том, что обувные ритейлеры не имеют технологии эффективного управления бизнесом, считает Андрей Бережной. Он с завистью заглядывается на рынок спортивной одежды, на Adidas, научившую отечественных игроков планировать ассортимент: «Adidas знает все — от первой идеи футболки до потребителя, который через пять лет будет ее носить».

Кандидатов в «обувной Adidas» мало. Из международных компаний серьезного успеха в России добились разве что Ессо (228 магазинов на начало 2008 года,

все по франчайзингу). «Все дело в том, что идеология и ценность продукта Ессо, сделанного и пришедшего к нам из Скандинавии, с ориентацией на северные страны, прижилась. Почему Geox продает 16 млн пар в мире ежегодно, а его не видно в России? Потому что у него дырочки на подошвах. Во всем мире жарко, а у нас холодно. Еще у нас можно в кучу наступить на улице», — продолжает Бережной.

Тем не менее наблюдения за коллегами-ритейлерами из других отраслей могут оказаться весьма полезными. В марте 2007 года «Обувь России» запустила в своей сети «Вестфалика» программу потребительского кредитования в партнерстве с «Русским стандартом» и Инвестсбербанком. «Эта идея пришла к нам с рынка готового ритейла и бытовых товаров. На сегодняшний момент из сетевых обувных операторов мы единственные, кто смог ее реализовать», — гордится Антон Титов.

Проект, по оценкам компании, работает успешно. За десять месяцев 2007 года продажи обуви в кредит составили 130 млн руб. — 10% от чистой выручки компании в 2007 году; средняя сумма чека выросла до 5–7 тыс. руб. (в пик сезона доходила до 17 тыс. руб.). В 2008 году «Обувь России» планирует довести продажи обуви в кредит до 200 млн руб. В феврале список банков-партнеров пополнил Home Credit.

Сейчас программа потребительского кредитования действует во всех магазинах сетей «Вестфалика», «Фабрика обуви „Пешеход“» и Emilia Estra. Кредит предоставляется на срок от трех до шести месяцев и оформляется на месте. Единственное ограничение — покупка должна быть на сумму более 3 тыс. руб. (стоимость пары зимних сапог в магазинах «Вестфалика»).

Еще один эксперимент «Обуви России» — несколько проектов в разных ценовых сегментах. Сеть «Фабрика обуви „Пешеход“» (с 2006 года) — это дискаунтер, магазины «Вестфалика» (существует более 15 лет) — среднеценовой сегмент и Emilia Estra (с августа 2007-го), по характеристике самой компании, — «верхняя планка среднеценового сегмента».

Сначала компания пробовала запустить еще и формат шуз-корта (три монобрендо-

вых магазина рядом). Однако сейчас проект приостановлен. «Мы нашли ошибку: нельзя ставить полярную продукцию в рамках одного шуз-корта, в этом случае страдают дорогие марки. „Пешеход“ и Emilia Estra плохо сочетались. Но эту идею мы развиваем в других городах в измененном виде — объединяем „Пешеход“ и „Вестфалику“ или „Вестфалику“ и Emilia Estra. Такое сочетание не вызывает отторжения у покупателя», — анализирует Антон Титов.

В ногу

ПОМИМО ФРАНЧАЙЗИНГА и «естественного» развития у обувщиков есть третий способ расширить владения — методом слияний-поглощений. Однако и эта дорога не усыпана лаврами.

«Фаза активной консолидации начнется не раньше, чем через три года, потому как многие компании еще не созрели, чтобы привлекать достаточные средства для быстрой консолидации», — прогнозирует Антон Титов.

Не созрели отчасти из-за серого импорта, к которому вынуждены были долгое время прибегать импортеры. До 2006 года таможенные пошлины доходили до 50%. В 2006 году государство сократило ставку до 10% (норма Евросоюза). Теперь объем нелегального импорта, по оценкам «Экспресс-обзора», начал медленно сокращаться.

Интерес к «обеленным» обувщикам-ритейлерам со стороны инвесторов неизбежно должен повыситься. Но осваивать инвестиции будет все равно непросто. «Объекты недвижимости, неликвидные остатки плюс надбавка за бизнес — все эти составляющие будут завышены», — прикидывает Алексей Денисенко.

Вся «фишка» в прикормленных местах. «Это место, в котором уже долгое время продают обувь. Как ни меняй вывеску, покупатель все равно придет в этот магазин, потому что помнит: в этом месте обувь была всегда. В регионах эти места давно разобраны, и федеральным ритейлерам нелегко будет их получить», — говорит Антон Васильев.

Получается, без инвестиций ритейлерам все равно не обойтись: вкладываться надо либо в брэнд (чтобы развивать полноценный франчайзинг), либо в покупку существующих сетей, либо в строительство собственных магазинов. И в этом смысле «Центробувь», сумевшая договориться с основателями «Копейки», уже на шаг впереди конкурентов. □

Рынок

поделят между собой обувные супермаркеты и монобренды образца 2018 года: магазины бутикового, салонного типа площадью до 200 кв. м с двумя-тремя женскими и одной-двумя мужскими моделями.



Андрей Бережной,
генеральный директор
Ralf Ringer

Лучше меньше, но больше

В ближайшие десять лет консолидация рынка все-таки произойдет. Частично путем поглощения разорившихся сетей, которых в эти десять лет будет много. Частично через объединение игроков, использующих единый формат, один и тот же пул поставщиков продукции и материалов (в случае с производителями), объединения маркетинговых усилий. Все это позволит сократить издержки и повысить маржинальность.

В это десятилетие в России наконец появятся обувные сети федерального масштаба. В основе их успеха будет то, что на сегодня не удалось никому, — разработка ассортиментной матрицы, заполненной продуктом приемлемых для всей страны качества и цены и учитывающей специфику каждого региона.

Вымрет среднеформатный мультибренд (при том что сейчас именно здесь «живут» большинство ритейлеров). Магазины небольшой по площади, но с достаточным разнообразием моделей исчезнут. Рынок поделят между собой обувные супермаркеты и монобренды. Но монобренды образца 2018 года. Ими станут магазины бутикового, салонного типа площадью до 200 кв. м с двумя-тремя женскими и одной-двумя мужскими моделями.

Вопрос лишь в том, насколько привлечательным окажется наш рынок для крупных международных игроков — как обувных ритейлеров, так и производителей обуви. Какими будут климатические, экономические, инвестиционные и политические риски. Пока мы не самый интересный обувной рынок в мире. Но при снижении рисков к нам придут компании, владеющие технологиями, которых нет у российских обувных ритейлеров. Более того, в этом случае станет актуальной разработка уникального продукта для России, с учетом российского климата. И тогда рынок будет развиваться совсем по другому сценарию. **СФ**

с37

Широта ассортимента крупнейшие обувные ритейлеры России

1 «Центробувь»

Лидер обувного ритейла России. Компания начала работу в середине 1990-х с оптовой торговли обувью. Работает в низком ценовом сегменте. В ее ассортименте мужская, женская, детская и спортивная обувь, а также аксессуары

Москва

Головной офис

315

Количество магазинов в 2007 году

Количество магазинов в 2006 году: **175**
Выручка в 2007 году: **903 млн руб.**
Выручка в 2006 году: **615 млн руб.**
Присутствие в России, число городов: **60**

2 «Юничел»

Единственный из лидеров отрасли, пришедший в розницу не из дистрибуции, а из производства. Фабрики расположены в Челябинске, Оренбурге и Златоусте. Работает в низком ценовом сегменте

Челябинск

Головной офис

155

Количество магазинов в 2007 году

Количество магазинов в 2006 году: **130**
Выручка в 2007 году: **1350 млн руб.**
Выручка в 2006 году: **1241 млн руб.**
Присутствие в России, число городов: **63**

3 «Эконика»

В 2005 году стала развивать новый формат магазинов – обувной каскет. Поэтому на первом этапе сократила часть салонов, не отвечавших новым стандартам

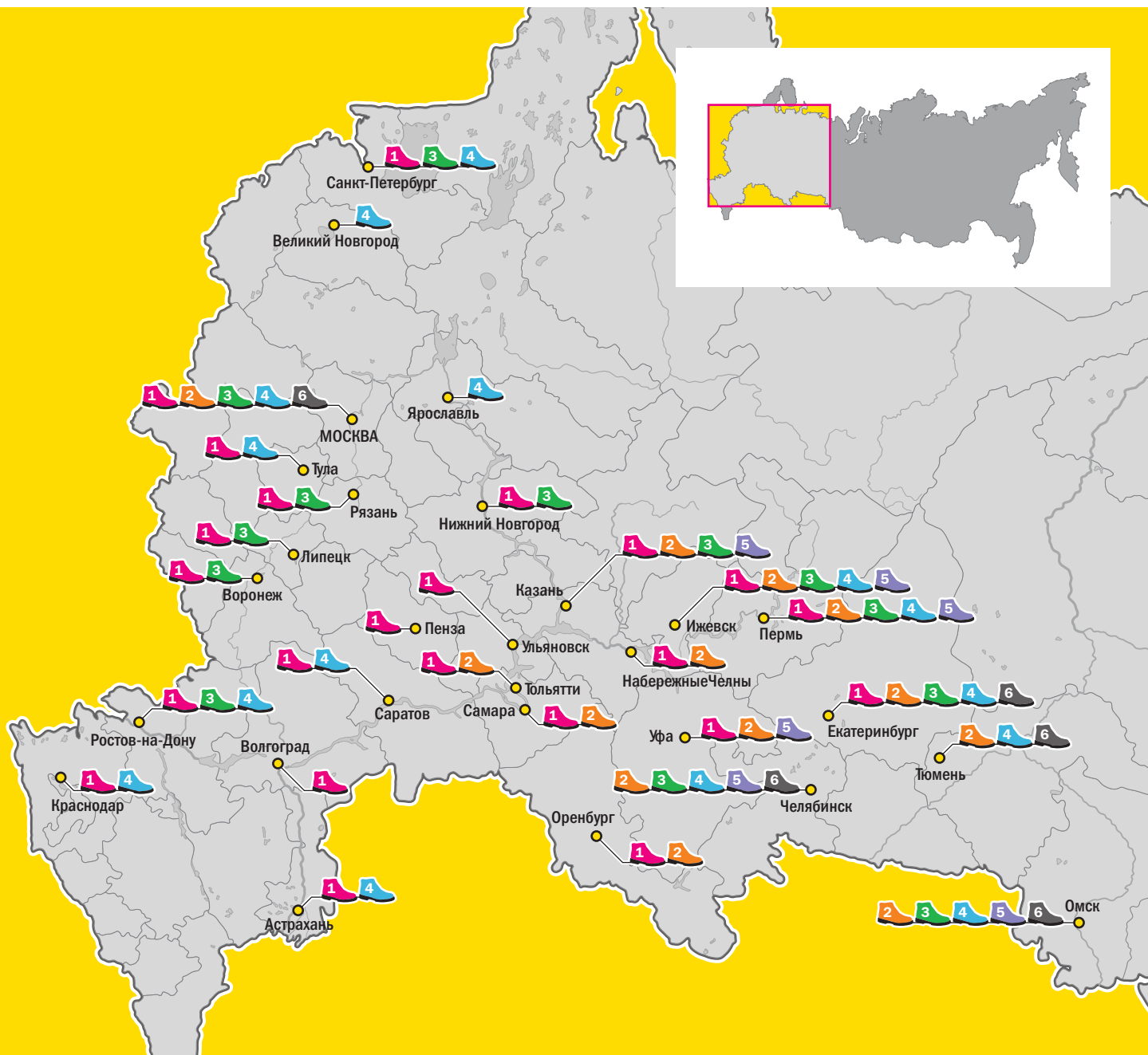
Москва

Головной офис

114

Количество магазинов в 2007 году

Количество магазинов в 2006 году: **123**
Выручка в 2007 году: **нет данных**
Выручка в 2006 году: **нет данных**
Присутствие в России, число городов: **34**



4 «Монарх»

У ритейлера одно из самых сильных дизайнерских бюро в России. Заказы на производство обуви «Монарх» размещает в 11 странах, в том числе в Италии и Португалии. Развивает сеть магазинов на Украине

Москва

Головной офис

101

Количество магазинов в 2007 году

Количество магазинов в 2006 году: 74
Выручка в 2007 году: 1328,6 млн руб.
Выручка в 2006 году: 1036,7 млн руб.
Присутствие в России, число городов: 40

5 «Монро»

Развивает формат обувного супермаркета. В ассортименте магазина обувь для всей семьи, а также сопутствующие товары – женское и мужское белье, трикотаж, сумки и аксессуары

Новосибирск

Головной офис

100

Количество магазинов в 2007 году

Количество магазинов в 2006 году: 50
Выручка в 2007 году: нет данных
Выручка в 2006 году: нет данных
Присутствие в России, число городов: 32

6 «Обувь России»

Развивает три розничные сети: дискаунтер «Фабрика обуви», монобрендовые магазины «Вестфалика» и Emilia Estra (среднеценовой сегмент). В 2007 году запустила программу потребительского кредитования

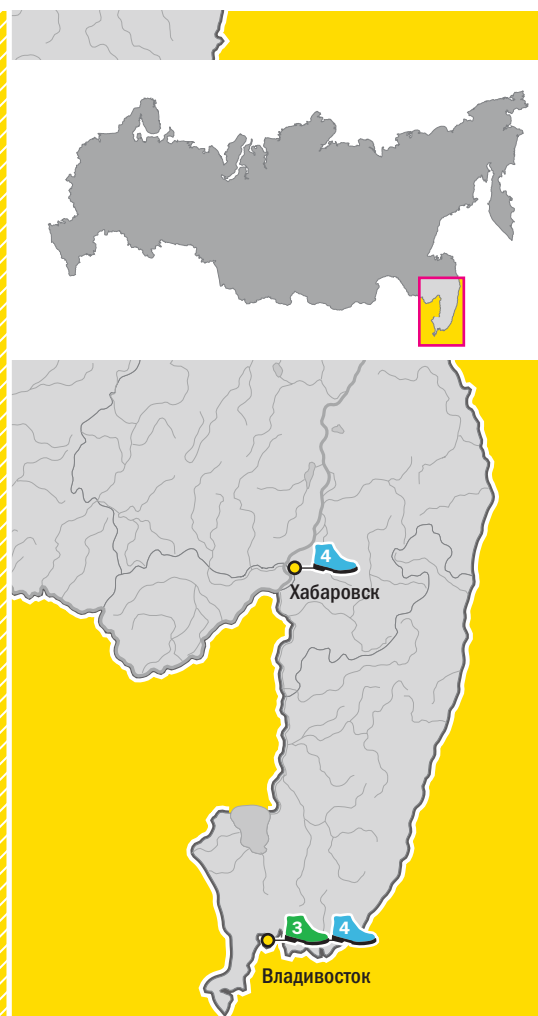
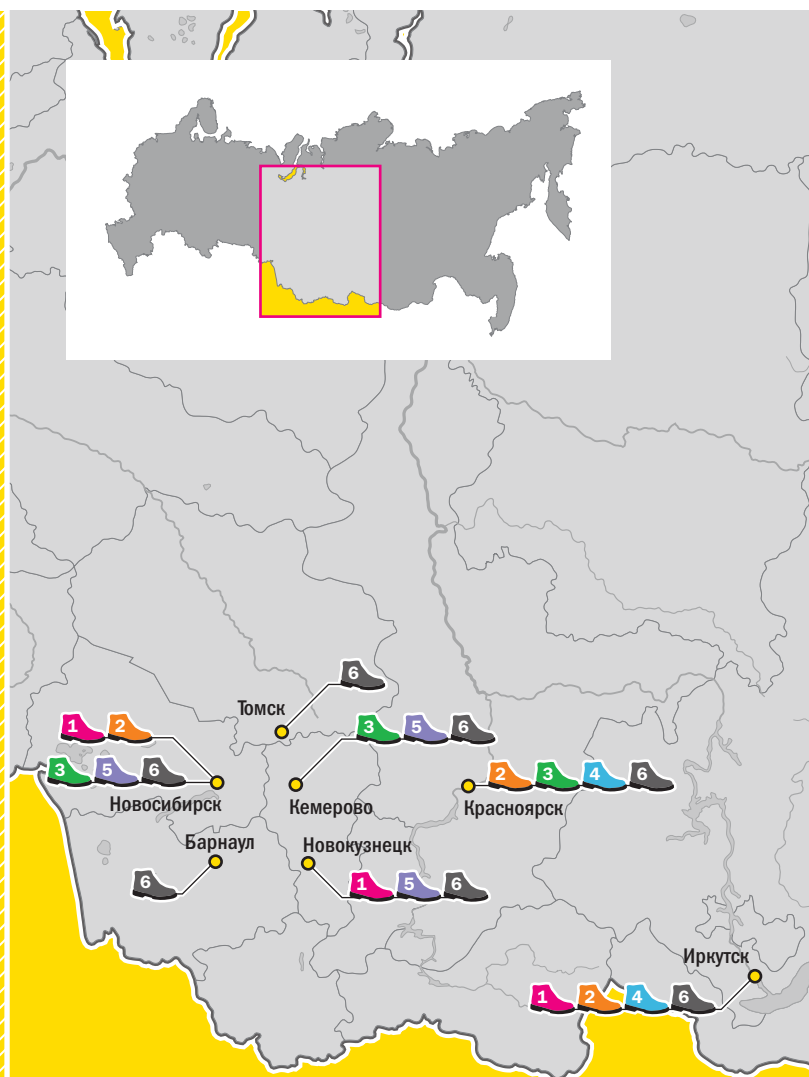
Новосибирск

Головной офис

86

Количество магазинов в 2007 году

Количество магазинов в 2006 году: 60
Выручка в 2007 году: 1236 млн руб.
Выручка в 2006 году: 582 млн руб.
Присутствие в России, число городов: 27



● города с населением свыше 500 тыс. человек
■ наличие у компании магазина в указанном городе

Источник: «СПАРК-Интерфакс» (объем выручки); данные компаний

Российский детский ритейл впервые привлек инвестора: фонд Da Vinci CIS Private Sector Growth Fund, Ltd. опосредованно приобрел миноритарный пакет сети «Империя детства». Превратиться в значимого игрока ритейлер сможет благодаря нехарактерной для крупных «детских» компаний бизнес-модели: это розничный продавец одежды и обуви и оптовый оператор в одной упаковке.

Не по-детски

текст: Полина Русяева

В прошлый вторник около двух часов дня в магазине «Империя детства», расположенном на территории ТЦ «Европейский», было шесть продавцов и три покупателя. «Согласна, негусто у нас тут с посетителями. Но это вы просто неудачно зашли,— объясняет продавец-консультант магазина.— К тому же сегодня будний день. А в выходные здесь толпы ходят, поверьте».

Верю. Иначе как объяснить, что в среднем оборот с 1 кв. м у магазинов «Империя детства» составляет около \$7 тыс., в то время как, например, у детского ритейлера «Банана-мама» — немногим более \$2 тыс.

Андрей Кузнецов был единственным владельцем «Империи детства» до начала сентября: в первую неделю месяца он закрыл сделку по продаже фонду Da Vinci CIS Private Sector Growth Fund, Ltd. пакета акций (больше блокирующего, но меньше контрольного).

За что Da Vinci заплатил \$10 млн (такова официальная сумма сделки)? «Эта компания нам понравилась тем, что хоть она и небольшая, но ее основной акционер прекрасно чувствует детскую моду, удачно подбирает коллекции, а также умеет устанавливать связи с поставщиками», — объясняет **Наталья Иванова**, управляющий директор LLC Da Vinci Capital.

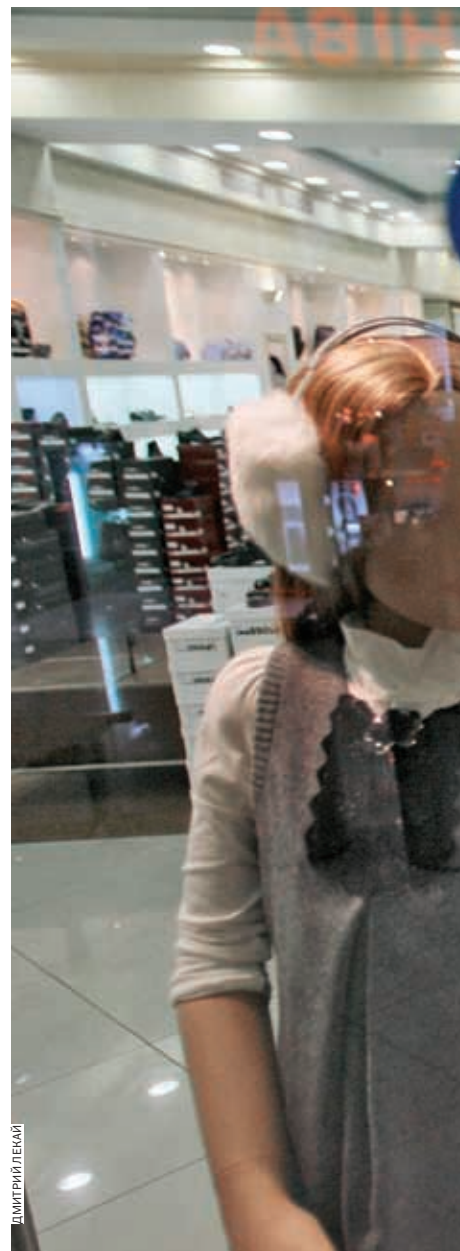
Сеть «Империя детства» представлена тремя действующими московскими точками продаж общей площадью около 1,5 тыс. кв. м (в аренде). Еще пять магазинов площадью 500–900 кв. м каждый находятся в процессе обустройства. «На момент сделки все соглашения с арендодателями у нас уже были подписаны. Еще семь контрактов находятся на стадии подписания», — говорит Андрей Кузнецов. Кроме того, к достоинствам своей компании он относит связи, наработанные бо-

лее чем за десять лет существования сети: «Есть люди, которые нас поддерживают связями и опытом за границей. Это профессионалы, создававшие крупнейшие мировые брэнды. Много личных контактов, например в Италии», — поясняет Кузнецов.

«Империя детства» — симбиоз розничного продавца и оптового оператора. Прошлогодний суммарный оборот сети составил примерно \$25 млн (у «Банана-мамы» выручка за 2007 год при 87 магазинах — \$342 млн). «Как оптовики мы поставляем свои одежные и обувные марки, принадлежащие компании, например Alaska Originale, 4 Stars. А также часть брэндов, которые мы эксклюзивно продаем в России и СНГ: Skandia, Fabi Kids, Baldinini Kids», — разъясняет совладелец сети. «Империя детства» является официальным дистрибутором и ритейлером около 100 брэндов.

По опыту она сотрудничает с такими компаниями, как «Детский мир», «Кенгуру», Mothercare, «Спортмастер», «Терволина», и несколькими региональными игроками. Как утверждает Кузнецов, на оптовые продажи приходится «значительная, но не большая часть» оборота сети.

«Детский ритейлер работает в ценовом сегменте от выше среднего до премиального», — рассказывает Наталья Иванова. — На эту ценовую категорию приходится



ДМИТРИЙ ЛЕКАЙ

3,1–4,6_{тыс. руб.}

по данным агентства Nielsen, ежемесячно тратит семья на специализированные детские товары в пяти крупнейших городах России. Более 36% всех покупок приходится на сетевые магазины. Последние четыре года рынок детских товаров в стоимостном выражении прибавляет по 15–25%. По данным экспертов, за последние два года число покупающих детскую одежду людей выросло с 3 до 7% от всего населения страны.



Чтобы дети достойно дополняли имидж своих родителей, владельцы сети «Империя детства» по-взрослому подходят к оформлению магазинов

около 15% российского рынка детских товаров. В то же время в нем быстрее, чем в других сегментах, растет объем трат на одного ребенка».

В фонде Da Vinci российский рынок детской одежды оценивают в \$12–13 млрд, однако отмечают, что около половины приходится на нецивилизованную розницу (рынки). Специализированные сети зарабатывают примерно \$800–900 млн, то есть не больше 7%. Однако Наталья Иванова уверена: через пять лет ситуация изменится, и цивилизованной детской рознице будет принадлежать около 25–30%.

Для ускорения темпов развития «Империи детства» акционерам предстоит многое сделать. Две ключевые задачи — увеличить число магазинов и повысить их узнаваемость.

Первая, предполагающая динамичное развитие, по словам Андрея Кузнецова, будет решаться в том числе с привлечением заемных средств (речь идет о кредитах; возможны гарантийные поручительства со стороны банков). Фонд как раз и должен облегчить «Империи детства» доступ к недорогим кредитам.

Подобная поддержка действительно необходима, ведь сумма затрат на открытие одного магазина (вместе с товаром) составляет около 1,5 млн евро. Особое внимание в ближайшие два года владельцы сети будут уделять столице, хотя в списке дел и освоение регионов (первая региональная «Империя детства» должна открыться до конца года в Нижнем Новгороде).

Параллельно с разработкой планов по расширению сети ритейлер плотно взялся за развитие бренда. По словам Натальи Ивановой, реклама «лишь маленькая составляющая» процесса, и сейчас готовится «полный ребрендинг по всем аспектам». Бюджет довольно скромный — несколько миллионов рублей.

В компании продумывают более четкую концепцию магазинов, обновление логотипа, введение всяких «модных фенек». Что касается названия сети, то оно останется прежним. «Мы проводили маркетинговые исследования, которые показали, что наше название вызывает у людей положительные ассоциации, оно нравится как детям, так и родителям», — говорит Андрей Кузнецов, с удовольствием играя с помпезным словом «империя» и не менее помпезно переименовывая в разговоре с **СФ** свою сеть в «Империю для детей». **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с46
мысли → с48
методы → с49
своя игра → с50

Вещи могут общаться, объединяться и вести себя выше всяких похвал, причем абсолютно без участия человека. Научная фантастика воплощается в жизнь — весьма буднично, зато с неплохой прибылью.

Союз объединенных раций

текст:
константин бочарский
иллюстрация:
александр житомирский

«У

ем отличается мир людей от мира вещей? Вещи очень специализированные», — говорит **Василий Суворов**, генеральный директор компании MeshNetics, уже успевшей заработать первый миллион долларов на превращении научной фантастики в быль. Научная фантастика, которой в промышленных объемах занимается Василий Суворов, называется «интернет вещей», а перспективы ее эксплуатации заклю-

чаются во фразе «давайте научим их общаться».

Отдать данные

НАУЧНО-ФАНТАСТИЧЕСКИЕ КОРНИ для вполне прикладной отрасли мирового народного хозяйства заложил фантаст **Станислав Лем**. В 1964 году в романе «Непобедимый» он описал приключения экипажа космического корабля, совершившего вынужденную посадку на враждебной планете. Враждебность ей обеспечивали самоорганизующиеся объекты небиологического происхождения, способные обмениваться данными и координировать свои действия. В 2001-м этой Sci-Fi-концепцией воспользовался **Кристофер Пистер**, профессор Университета Беркли, представив вполне уже Sci-, без приставки Fi, концепцию самоорганизующихся механизмов, назвав ее «умной пылью».

Выгода от претворения в жизнь идей Лема казалась очевидной. Ее объемное представление удобнее всего демонстрировать с помощью пирамиды от исследовательской компании Harbor Research. На самом вершине этой пирамиды находятся жалкие 300 млн подключенных к сети компьютеров, ярусом ниже — 1 млрд мобильных телефонов и PDA, затем — 2 млрд «умных устройств», 500 млрд микропроцессоров и, наконец, в фундаменте — более 1 трлн различных датчиков, способных собирать и передавать информацию. Так будет выглядеть наш мир в 2010 году.

«У компании PayPal, создавшей систему платежей в интернете, был слоган „Освободить доллар“, — рассказывает Василий Суворов. Перефразируя клич PayPal, он говорит, что миссия его компании MeshNetics — «освободить данные».



www



tice

no





ЮРИЙ МАРТЫНОВ

Василий Суворов любит общаться с животными, а в его ближайших планах — сделать общительными неодушевленные предметы

MeshNetics — производное от Mesh Net — «смешанные сети». Термин, обозначающий тему, ставшую главной для Суворова. Начал он заниматься ею случайно, в компании Luxoft, где курировал работу специфического подразделения — Luxoft Labs. Это было нечто вроде исследовательского центра, призванного тестировать перспективные технологии, которые можно было показывать клиентам.

«Мы видели, что появляется все больше миниатюрных устройств, умных устройств. Механизмы оснащаются электроникой. В самолетах, машинах, тракторах, где угодно оказывается много датчиков. В системах накапливаются данные, с помощью которых можно прогнозировать поведение этих систем. Например, отказ, — говорит Суворов. — Вот только собрать эти данные, как правило, не так-то просто».

Прогнозирование отказа тогда было крайне важной задачей для одного из крупных клиентов Luxoft — компании Boeing.

«Что выпускает Boeing? Его продукция даже не самолеты. А „самолеты, которые летают постоянно“. Ключевая вещь, определяющая себестоимость эксплуатации, — стоимость обслуживания между полетами, — объясняет Суворов. — Когда самолет в воздухе, он зарабатывает деньги. Как только он оказывается на земле, тут же начинается стоить слишком дорого».

Решение проблемы Boeing видел во внедрении RFID-чипов на узлы, системы лайнеров и запасные части. RFID — Radio Frequency Identification — это пока еще не датчик, а всего лишь маркер на запчастях, что-то вроде баркода (который можно считать сканером) на пакете с хлопьями в супермаркете. Разница между баркодом и радиометкой в том, что информацию с последней можно извлечь без непосредственного контакта с меткой. «Представляете пластиковые панели в самолете? — поясняет Суворов. — За ними куча оборудования. Провода, датчики, трубки, кондиционеры, электрические системы, и все они требуют инспекции. Даже простой учет — какую систему когда смотрели — очень сложная штука. Как передавать данные, когда самолет садится в разных аэропортах? Получить данные, когда смотрели, скажем, кондиционер в кабине, очень тяжело. С радиометки я могу считать информацию, не снимая панель». Но считать — только полдела.

«Любой предмет в современном мире требует не столько создания, сколько дальнейшего обслуживания, эксплуатации. А это связано с данными, — продолжает гендиректор MeshNetics. — Сейчас это большое количество маленьких устройств, ни к чему не подключенных».

Проводы проводов

НА ПРЕЗЕНТАЦИИ, которую Суворов показывает инвесторам, — картинка из жизни многоэтажки, за которую идет война местных кабельных операторов: гирлянды спутанных проводов, тянущихся к жалко выглядящей распределительной коробке.

«Огромное количество предметов: кондиционеры, освещение, системы безопасности, контроля доступа и прочие существуют автономно. Это влечет массу проблем, — говорит Василий. — Еще интересно то, что данные, которые они производят, остаются в этих замкнутых системах. Они не помогают улучшать жизнь потребителям: не попадая в бизнес-систему, они не делают ее эффективнее. Данные требуют фактически индивидуального обслуживания: их нужно снимать, интерпретировать. И все очень дорого. Когда мы это поняли, то решили, что нам надо этим заняться». Протягивать в зданиях десятки новых проводов в MeshNetics не собираются: на помощь кондиционерам и электронным замкам придут все те же технологии «умной пыли».

Пыль и трепет

В КОНЦЕ 1990-Х ГОДОВ американские военные провели эксперимент — распылили в афганской пустыне несколько сотен

крохотных устройств, оснащенных батареей, передающим устройством и крохотным датчиком — магнитометром. Устройства устанавливали связи друг с другом, измеряли уровень магнитного поля, а по его изменению определяли количество обнаруженной боевой техники и передавали эти данные.

Сегодня применение технологий «умной пыли» не столь злобное. И если военные ведомства выступили двигателем фундаментальных исследований, то драйвером внедрения идей стали крупнейшие отрасли. Например, энергетические компании. Установка датчиков помогает им эффективнее управлять поставками энергии. «Экономия одного нашего клиента после внедрения системы, проводящей мониторинг показаний потребителей тепла, позволила уменьшить энергопотребление на 37%», — говорит Василий Суворов. А это очень серьезные деньги.

Сегодня технологии «интернета вещей» уже нашли применение в сельском хозяйстве, логистике. Клиенты MeshNetics с помощью ее решений следят за правилами хранения и транспортировки продукции (температурный датчик), оползнями (датчики смещения грунта), управляют системами солнечных батарей, поставками комплектующих и принимают решение о ремонте систем. Потребность в превращении научной фантастики в экономически выгодные решения подтвердили более 400 клиентов MeshNetics по всему миру. В денежном выражении это голосование за концепцию выглядит так: за 2007 финансовый год выручка MeshNetics составила \$1 млн. Планы на 2008-й — \$3–4 млн, на 2009-й — \$10–\$12 млн, на 2010 год — \$30 млн. Всего же потенциальный рынок своих решений компания оценивает в \$600 млн к 2010 году. По данным компаний In-Stat, ON World и Forrester, общий объем рынка «интернета вещей» к 2012 году составит \$10–12 млрд.

Клейкое дело

«ЛЮДИ РАНЬШЕ НЕ ДУМАЛИ о том, что рано или поздно всю инфраструктуру передачи данных придется унифицировать. Одних только разъемов и коннекторов существует куча. Не говоря уже о том, что в каждой индустрии свой тип датчиков и свой формат данных. Для склеивания разных кусочков общей картины и нужен был некий клей», — говорит Василий Суворов. Производством этого клея и занимается MeshNetics. Взяв за основу недавно появившийся, но быстро ставший популярным стандарт ZigBee, компания создает физическую инфраструктуру, для того чтобы любой датчик, радиометка, источник информации могли не только обмениваться информацией, но и «самоорганизовываться». Благодаря встроенному программному обеспечению ZigBee-устройства умеют сами находить друг друга и формировать сеть, а в случае выхода из строя какого-либо из узлов — прокладывать новые маршруты для передачи сообщений.

У ZigBee неплохие шансы, чтобы стать широкой платформой. Его поддержкой занимаются такие гранды, как Philips, Honeywell, Motorola, Samsung, Mitsubishi, всего же в альянс входят около 400 компаний. «Они заявили, что их цель — создать стандарт, который позволит вещам объединяться в системы. И тут мы поняли, что это будет по-настоящему большой рынок», — признается Суворов.

Микроконтроллеры для ZigBee, которые выпускает MeshNetics, не так дешевы, чтобы подключать их к каждой пылинке. Они содержат и элемент питания, и приемно-передающее устройство. Сейчас их стоимость — единицы долларов, при том что простейшие RFID-метки стоят единицы центов. «ZigBee приживается там,

У каждой вещи, человека или места для накопления и обработки информации появится в Сети что-то вроде собственного портала с уникальным адресом

где большая маржа, — говорит Суворов. — Либо есть проблема, которую нельзя решить по-другому, либо, несмотря на дороговизну микроконтроллеров, их внедрение позволит достичь большого экономического эффекта». «Интернет вещей» пока недешев, поэтому 400 компаниям, собравшимся воплотить научную фантастику в жизнь, не до баловства.

Место для места

«В БУДУЩЕМ МЫ СМОЖЕМ НАЙТИ потерянные ключи простым поиском по Google» — так писатель-фантаст и футуролог Брюс Стерлинг описывает то, как физические объекты станут частью интернета и как их можно будет отслеживать во времени и пространстве.

«Мир состоит из трех типов объектов, которые должны получить свои предательства в веб. Это места, люди и предметы», — говорится в докладе HP Labs, подготовленном в 2000 году. В сообщении дается видение того, как интернет перестанет быть скопищем веб-страниц и займется синхронизацией реальных и виртуальных объектов. Тогда у каждой вещи, человека или места для накопления и обработки информации появится в Сети что-то вроде собственного портала с уникальным адресом.

Концепций много. С помощью «умных меток» можно значительно снизить издержки в логистике и ритейле, обеспечить дома беспроводными выключателями (их уже выпускает немецкая компания EnOcean). В подразделении Track and Trace Solutions компании 3M демонстрируют решение, позволяющее с точностью до метра отслеживать на плане здания любой предмет с высокой степенью «потеряемости» (например, историю болезни в крупной клинике).

Но, как всегда, любую технологию двигает вперед прагматизм. Василий Суворов называет начавшийся процесс «освобождением данных». В отличие от налаживания диалога между холодильником и микроволновкой на такие задачи сегодня точно есть спрос. **СФ**

Будильники вызывают всеобщую ненависть. Чтобы хоть кто-нибудь их покупал, нужны нетривиальные идеи.

текст: **Татьяна Филимонова**



Японский производитель игрушек Bandai, выпускающий небезызвестные тамагочи, точно знает, как утром поднять человека с постели. Gun o'clock — будильник, который можно застрелить. С его помощью человек не только тренируется в ранних подъемах, чтобы успеть на работу, но и оттачивает меткость. «Будильник-мишень» — это пластиковая коробка с цифровым табло на передней панели, где высвечивается время. Когда будильник звенит, верхняя крышка коробки поднимается. На ней нарисована мишень вроде тех, которые бывают в дартсе. В положенное время будильник с поднятой крышкой начинает истошно верещать «Come on!». Продолжается это до тех пор, пока сонный человек не возьмет специальный пистолет и не поразит мишень. Пистолет ничем не стреляет — будильник ловит сигнал, создаваемый «оружием», и выключается. Поступит в продажу это устройство не раньше октября. Пистолет и будильник будут стоить \$34. Более мирный способ проснуться — попробовать поймать будильник, летающий над головой, как муха. Blowfly представляет собой куполообразный адаптер со встроенными часами; сверху лежит шарик с пропеллером. Когда приходит время будить владельца, Blowfly отправляется в полет. Жужжащий звук прекратится лишь тогда, когда будильник удастся поймать и водрузить на адаптер. Летает Blowfly на высоте 1,5 м от пола. Траектория полета круговая, то есть жужжать устройство будет примерно в одном месте, нарежая круги по спирали. Если поставить Blowfly на прикроватной тумбочке, летать он будет как раз над головой спящего. Работает «будильник-Карлсон» на аккумуляторах. После того как пришлось ловить такую «муху», уснуть вам вряд ли удастся. Купить чудо-будильник можно на сайте Hammacher.com примерно за \$40. □

Карманный полиграф

De Fib Ulator — персональный детектор лжи размером с мобильный телефон.

Если верить производителю, устройство позволяет по голосу определить правдивость человека с точностью до 65%. Для начала собеседнику, которого надо вывести на чистую воду, задают два-три тестовых вопроса, например о погоде за окном. После этого можно спрашивать всерьез. De Fib Ulator сверит интонации двух серий ответов и вынесет вердикт. При этом на дисплее высвечивается изображение Пинокио: если аппарат учуял ложь, нос Пинокио будет расти. Стоит устройство около \$40, приобрести его можно на Amazon.com.



Съедобный месседж

Клейкие листки-напоминалки можно заменить сообщениями на горячих тостах.

Разумеется, записи эти не вечны и живут до первого завтрака. Устройство Toast Messenger, разработанное дизайнером Сашей Ченгом для компании Eura, — полноценный тостер, но со встроенной магнитной доской. Специальным стилусом на ней можно писать сообщения или рисовать, и все это будет выжигаться на куске хлеба. В продажу Toast Messenger поступит не раньше июня следующего года. Известно, что пишущий тостер при покупке через интернет-магазин будет стоить \$50–60.



В то время как инфляция подрывает доверие к американской валюте и деньгам вообще, отдельные компании готовы работать на клиента всего лишь за доллар.

текст: **Дмитрий Черников**

Грош цена



В эпоху высоких цен на бензин затея компании CityFlitz по прокату машины за один даже не американский, а канадский доллар в день не останется незамеченной

Затерявшийся в бумажнике доллар можно спустить не только на колеса. В такую сумму обойдется большая часть услуг по уходу за кожей лица, губами и глазами в американской сети салонов красоты e.l.f. Cosmetics (обычный прайс — от \$5 до \$30). Комментируя свое расхождение в десятки раз по ценам с конкурентами, в компании заявляют, что прибыль салону обеспечивает «валовый сбор» с клиентов, которые, поддаваясь дешевизне, заказывают целые пакеты процедур.

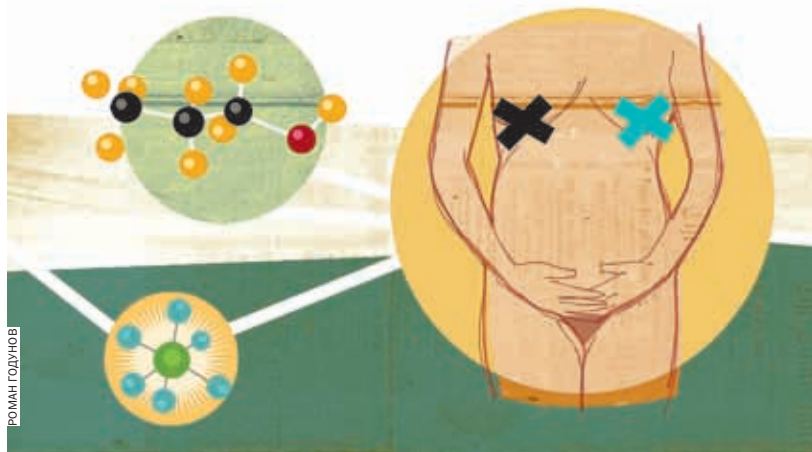
Магическую притягательность ценника \$1 лучше всех понимают маркетологи. Американская ассоциация директ-маркетинга (DMA) до недавнего времени просила эти гроши за очень даже востребованную услугу — вычеркивание умерших людей из списка адресатов рассылок. «DMA иногда получает звонки от членов семей и друзей упокоившихся индивидуумов с просьбой отписать „нерабочие“ почтовые ящики от коммерческих предложений. Мы с пониманием отнеслись к этим пожеланиям», — скорбно констатирует **Патриция Качура**, вице-президент DMA по вопросам этики. Начиная с 2005 года родные и близкие умерших, в соответствии с философией Web 2.0, собственноручно формируют реестр «Покинувшие контактист», который DMA затем продавала компаниям по рассылке спама. Впрочем, от долларовой подати пришлось отказаться под давлением общественности, недовольной попытками заработать на мертвых душах. □

У Стива Джобса, Джерри Янга, троицы из Google **Сергея Брина**, **Ларри Пейджа** и **Эрика Шмидта** кошельки одной толщины, если взглянуть на их зарплатную ведомость — \$1 в год. На такие деньги уже и нормальный гамбургер не купишь. **Дон Томпсон**, президент американского McDonald's, жалуясь на инфляцию, заявил, что некоторые рестораны компании вынуждены класть в бутерброды одну пластинку сыра вместо двух, чтобы не повышать цен. Поэтому в эпоху высоких цен на бензин затея компании CityFlitz по прокату машины за один даже не американский, а канадский доллар в день не останется незамеченной.

«Мы такие щедрые по одной простой причине: рекламодатели, логотип которых украшает наши смарткары и миникуперы, хотят видеть свою рекламу постоянно в движении на дорогах», — говорит CEO CityFlitz **Андреас Котал**. Реальные клиенты Котала и его коллег — не падкие на дешевизну водители, а крупные компании, среди которых Yahoo! и Global & Ryan's Pet Foods. Они платят \$400 за каждый день «брендированных авто». При этом аренда обычной легковушки подобного класса обошлась бы заказчику всего в \$40. Однако вне этой суммы были бы расходы на бензин, зарплату водителя и общий сервис проекта. «Согласно условиям договора, пользователь машины объезжает ее только в пределах густонаселенного Большого Торонто и должен покрывать не менее 30 км в день. Машину ежедневно видят 70 тыс. пар глаз», — объясняет **Дэйв Сойка**, менеджер по маркетингу Yahoo! Canada. В ближайшие месяцы весело разукрашенные машинки за доллар появятся в Монреале и Ванкувере.

Рынок биотехнологий шагает вперед: создана форма жизни, не похожая ни на одну из существующих на Земле.

текст: **Алексей Гостев**



Десять лет назад весь мир вслушивался в блеяние клонированной овцы Долли, пытаясь услышать в этих звуках разгадку вечной тайны жизни. Однако Долли, что бы про нее ни говорили, всего лишь овца. Недавно американский ученый **Джек Шостак** сделал шаг, который, возможно, затмит все самые распиаренные открытия в сфере биотехнологий. Он создал частичку живого с нуля — из мертвой материи. Оказалось, жизнь можно собрать из смерти как конструктор. В будущем, надеется Шостак, создание микроскопических «живых машин», способных хранить информацию, лечить людей или придумывать новые материалы, станет такой же отраслью экономики, как производство транзисторов.

«Я одинок, несчастен и уродлив. Моя спутница должна принадлежать к тому же виду, и ты должен создать ее для меня», — требует рукотворное чудовище у своего создателя Франкенштейна в одноименном романе **Мэри Шелли**. «Жизненная проблема» монстра заключается в том, что, стремясь уподобиться богу, ученый создал существо, не похожее ни на одну из живущих на Земле тварей. Это не зверь, не человек, не растение, не животное, не живой, не мертвец. Чудовище Франкенштейна в конце концов страшно мстит своему создателю — за дар не угодной ни богу, ни людям жизни.

Как и герой Шелли, доктор Шостак создал из неживой материи, жиров и аминокислот примитивную клетку — возможно, похожую на далекого предка всех живых существ на Земле. Искусственное создание уже может самостоятельно жить, питаться и размножаться, воспроизводя себя. Тем не менее это не растение, не животное и даже не бактерия. Можно ли назвать его живым? Нет, поскольку оно совершенно не родственно земным живым существам. Да, поскольку это «что-то» питается и размножается, у него есть даже аппарат наследственности. Если это и жизнь, то какая-то совсем другая, начальная точка альтернативной эволюции, которая могла бы происходить на других планетах. Пока она лишь маленькая клеточка, но уже находится под действием законов естественного отбора. Правда, сейчас эта среда ограничивается размерами лабораторной колбы. Возможно, через некоторое время у биотехнологий появится способ конструировать «живые машины» с нуля. Остается надеяться, что их биография будет иной, чем у чудовища, сотворенного Франкенштейном. □

лучшее из блогов

Том Асакер,
экс-управляющий GE

Насколько восприятие брэнда зависит от рекламы? Пару лет назад я представлял свою книгу в офисе Coca-Cola, и мне вручили банку с новым «прорывным» продуктом. Несмотря на всю брэндовую ауру Coca-Cola, напиток меня не впечатлил. Сущность брэнда создается не маркетологами, а мною в процессе потребления продукта, и зависит от его вкуса, запаха и цвета. Реклама лишь помогает глубже ощутить и точнее сформулировать первые впечатления от контакта с новинкой.

BLOG: A Clear Eye

<http://www.acleareye.com/sandbox/wisdom>

Брэд Фельд,
венчурный инвестор

Среди стартаперов стало модным сетовать на нелегкие времена в экономике. «Все так неопределенно. Может, лучше подождать», — как бы с облегчением вздыхают они, получив отказ инвестора. Все это ерунда. Как венчурный финансист, я мало учитываю макроэкономические факторы. В трудные для доткомов времена (2001–2003 годы) я основал немало компаний с расчетом, что они преуспеют не сразу, а через пять лет. А что будет через пять лет, никому не ведомо.

BLOG: Feld Thoughts

<http://www.feld.com/blog>

Сет Годин,
гуру маркетинга

У DiFara's лучшая пицца в Нью-Йорке, но привезут вам эту вкуснотищу часа через полтора после заказа, не раньше. Клиенты ропщут, а компания ничего не меняет. И правильно! Стань DiFara's как все, ее бы тут же забыли. Издержки вашего главного конкурентного преимущества могут вызывать жалобы клиентов. Но стоит пойти у них на поводу, и ваш бизнес рассыплется как картонный домик.

BLOG: Seth Godin's Blog

<http://sethgodin.typepad.com>



«Городская страховая компания» готова спасать клиентов от никому пока не известных последствий нанотехнологий

Страховка от нанопомидора

текст: **Дмитрий Черников**

«Пользуясь своим научным багажом, мы хотим построить „вечный“ бизнес», — говорит **Ирина Люшня**, президент «Городской страховой компании» (ГСК). В активе у Ирины и ее партнеров многолетний опыт работы в ведущем советском центре по изучению свойств лазеров — НИИ «Полюс».

«Тема нанотехнологий сейчас у всех на слуху. Однако специалистов, которые могли бы оценить потенциал отрасли, единицы», — уверяет Ирина. Идея страховать нанориски впервые посетила ее в начале 2007 года. «Кто предскажет риски производителя продукта и застрахует его от потенциальных исков? А кто застрахует потребителя нанокосметики, наноантикоррозионки, нанопомидоров?» — задавалась вопросами бывший физик. Как ученый, она превосходно помнила историю знаменитой **Марии Кюри**, которая погибла от своего собственного открытия — радия.

Ирину не остановило даже отсутствие достоверной статистики ущерба от нанотехнологий. В августе 2008 года ГСК открыла направление страхования потребительских рисков на рынке высоких технологий. «Уже ясно, что новый рынок измеряется сотнями миллионов долларов», — отмечает Ирина Люшня.

По оценкам «Роснано» и Курчатовского института, объем отечественного рынка нанопродуктов составляет 2–3 млрд руб. В ближайшие пять-семь лет ему предрекают рост до 5–7 трлн руб. Такими же темпами развивается и мировая наноэкономика. Согласно подсчетам швейцарской перестраховочной компании Swiss Re, годовые доходы от продаж продуктов, произве-

денных с использованием нанотехнологий, выражаются одиннадцатизначными цифрами. К 2010 году эти показатели вырастут до двенадцатизначных, к 2015-му станут тринадцатизначными. Можно предположить, что в условиях наводнения мира нанопродуктами потребителям захочется застраховать себя от неизбежных побочных эффектов инноваций. А корпорации пожелают защитить себя от возможных исков разгневанных клиентов. Поэтому к локомотиву нанобума и планирует присоединиться ГСК, поставив себе задачу увеличить сборы с \$45 млн (прогноз на этот год) до \$300 млн в 2015-м.

«Сейчас команда из 12 андеррайтеров, актуариев и научных специалистов разрабатывает пилотные пакеты страховых услуг. Плюс помогают сотрудники ряда научных институтов», — рассказывает Ирина Люшня. Сотрудники ГСК двигаются вслепую, поскольку история страхования и производителей продуктов, и их потребителей еще не начала писаться ни в России, ни в мире. «Мы чувствуем себя пионерами Дикого запада. Стартовая точка всех расчетов в нашем бизнесе — процент обратившихся из общего числа застрахованных. Так как истории здесь нет, то надо опираться на показатели смежных или похожих рынков», — продолжает Ирина Люшня. Фактуру для вычислений «по аналогии» ГСК берет, в частности, на вредных производствах. Рассчитывая страховку для сотрудников с профессиональными заболеваниями, ученые и юристы накопили богатый опыт, и их наработками планируют воспользоваться в ГСК. Президент ГСК рассказала **СФ**, что уже на этой неделе компания готовится заключить первые контракты с производителями нанопродуктов. □

Ирина Люшня — российский предприниматель. Родилась в Москве в 1956 году. В 1979 году с отличием закончила Московский энергетический институт. С 1979 по 1991 год — научный сотрудник НИИ «Полюс». Основатель и президент «Городской страховой компании», сборы которой в первой половине 2008 года превысили 560 млн руб.

Клуб анонимных шопоголиков

текст: **Татьяна Филимонова**

Наряду с «Одноклассниками» и пародийными «Однокамерниками» в Рунете появились «Одношопники». Петербуржец **Юрий Лифшиц** решил создать аналог «Одноклассников» для шопоголиков. В стартовавшем в июле этого года сервисе Shopping2.ru людей объединяет не приверженность альма-матер или проживание в одном районе (как в «Мир тесен»), а лояльность бренду. Идея на миллион долларов, как оценивает свой проект Юрий Лифшиц, обошлась ему всего в \$300, потраченных на регистрацию домена и создание сайта.

За два месяца на Shopping2.ru зарегистрировались и создали профайлы около полутысячи человек. Причем каждый пятый пришел сюда благодаря друзьям, зарегистрировавшимся на сайте ранее. Что получают эти люди взамен информации о том, что они носят, в каких магазинах одеваются, какие клубы посещают? Не так много. У зарегистрировавшихся есть уникальная возможность узнать, что носят другие, где они эти «сокровища» берут, довольны ли товаром и обслуживанием в магазинах. «Мы пытаемся создать историю потребления каждого человека», — говорит Юрий Лифшиц. Регистрация, как в большинстве социальных сетей, занимает всего пару минут — надо оставить свои координаты и указать любимый предмет одежды и бренд. В случае успеха Shopping2.ru станет настоящим кладезем информации для маркетологов. «Мы ведем статистику, кто какие бренды предпочитает, сколько наших пользователей носит кроссовки La Coste, к примеру», — поясняет Лифшиц. Пока на проекте зарегистрировано всего шесть компаний — небольшие питерские шоу-румы с малоизвестными брендами.

Создатель Shopping2.ru уверен, что одеждой сайт не ограничится: «У нас будет все — любая продукция вплоть до стройматериалов». По сути это первый проект Юрия Лифшица: в активе у него лишь социальная сеть для ученых-информатиков Csin.ru. Сегодня он собирается соединять людей не только друг с другом, но и с вещами. Если человек хочет купить джинсы,

Теперь благодаря Юрию Лифшицу через интернет можно узнать, белье какой марки носит соседка

план действий

- расширить функции интернет-сервиса
- улучшить юзабилити сайта
- до конца года довести число зарегистрированных пользователей до 50 тыс.
- привлечь рекламодателей, заинтересованных в продвижении брендов через интернет

но еще не решил какие, можно «забить» это слово в поиск и посмотреть, какие джинсы предпочитают пользователи Shopping2.ru. Пока сайт работает в тестовом режиме, едва ли не каждый день добавляют новые функции и возможности. Так, с недавнего времени пользователи могут выкладывать в сеть фотографии любимой одежды, добавилась также графа «вишлист», в которой можно указать, что хотелось бы приобрести.

«Мы планируем брать деньги с компаний за клики пользователей по рекламным ссылкам», — объясняет бизнес-концепцию проекта Лифшиц. Это означает, что бренды, указываемые пользователями в качестве любимых, будут превращаться в ссылки. Для этого компаниям придется создавать профайлы, в которых они могут указывать информацию о своем продукте, скидках, акциях и проч. За один клик Лифшиц предполагает брать с рекламодателей стандартные 10 руб. — такие расценки действуют почти на любом сайте.

Пока проект не очень интересен рекламодателям, однако Лифшица это не смущает. Предприниматель надеется, что россияне, которые с недавних пор любят и умеют потреблять, валом повалят в новую социальную сеть. «Если у нас зарегистрируется хотя бы 50 тыс. юзеров за год работы, мы сможем рассчитывать на платежеспособных рекламодателей», — говорит Лифшиц, уверенный, что в его сети рано или поздно соберется большинство российских шопоголиков. □



СЕРГЕЙ СЕМЕНОВ

Скретч-карта — подписка за минуту!

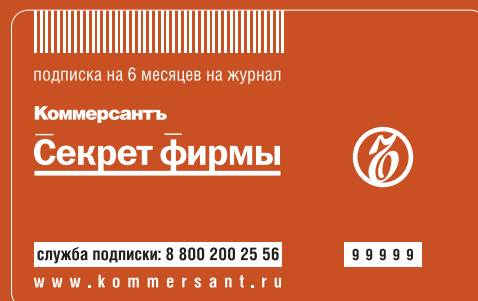
Инновационная подписка от ИД «Коммерсантъ»
на еженедельный деловой журнал
«Коммерсантъ Секрет фирмы»

Скретч-карта —
это пластиковая карта, содержащая
под специальным защитным
слоем секретный код активации.

Купите скретч-карту,
сотрите защитный слой,
позвоните по телефонам:
8 800 200 2556, (495) 721 2882
или активируйте карту на сайте
www.kommersant.ru — и Вы подписаны.
Скретч-карты выпускаются сроком
подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Приобрести скретч-карты Вы можете
в редакции ИД «Коммерсантъ»:
тел. (495) 721 2882, в курьерской
службе доставки «Москартсервис»:
тел. (495) 925 8893, www.cardservice.ru
или в интернет-магазине «Звони.Ру»:
тел. (812) 33-66-099, www.zvoni.ru.

Технологии успешного бизнеса —
100 страниц уникальной информации
о технологиях современного
бизнеса, об удачном
и неудачном опыте российских
и международных компаний,
о лучших сделках,
оригинальных решениях,
красивых идеях,
об актуальных проблемах бизнеса —
обо всем, что должен знать
современный руководитель
компании, чтобы уверенно
вести ее к успеху.





лаборатория

НЕЛИКВИДЫ

мобильный интернет → с59
банк решений → с64

ЗАКРУЧИВАНИЕ НАЛОГОВЫХ ГАЕК ЗАСТАВЛЯЕТ
ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ И РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ
ИЗОБРЕТАТЬ НОВЫЕ СПОСОБЫ БОРЬБЫ С ВОЗВРАТАМИ
ПРОСРОЧЕННОЙ ПРОДУКЦИИ.

Возвратный отсчет

текст:

юлиана петрова

По данным московской Госинспекции по качеству сельхозпродукции, сырья и продовольствия, 70% пищевых продуктов в стране производится с грубыми нарушениями. Пищевики не соблюдают технологические и санитарные нормы, а также занимаются масштабной переработкой продукции, утратившей годность. Так, просроченная колбаса измельчается и добавляется в свежие колбасы дешевых сортов и мясные полуфабрикаты, из несвежего молока делают творог, из черствого хлеба — сухари.

Не церемонится с потребителями и торговля, продающая просроченный товар. Например, даты изготовления и срока реализации перебиваются, продукты перефасовываются в упаковку с новыми датами, залежалые товары перерабатываются в другие виды продуктов. Так, торт превращается в нарезные пирожные, мясо — в котлеты и купаты, а колбаса и сыр обретают новую жизнь в составе салатов. В начале лета столичный департамент потребительского рынка и услуг сообщил, что такие нарушения обнаружены практически во всех магазинах Москвы.

То, что продукты, которым место на свалке, попадают в желудки потребителей, — результат обоюдного стремления производителей и торговли любыми средствами сократить объем

возврата испорченной продукции. Для них возврат страшнее пустых полок: лучше не получить 10% продаж из-за того, что заказали меньше, нежели иметь 10-процентный излишек продукции, срок годности которой истек. Ведь возврат сопряжен с изрядной бюрократией и вгоняет в пот бухгалтерию, а главное — приводит к огромным убыткам. По экспертным оценкам, мясокомбинатам из торговли возвращается 15–20% колбас, молочным заводам — около 5% просроченного молока и кефира, хлебокомбинатам — около 10% хлеба.

В ближайшее время количество юридических приемов по продаже негодных продуктов потребителям только увеличится, полагают эксперты. Причина — закручивание налоговых гаек.

с53



Свежая и охлажденная рыба — один из самых проблемных товаров с точки зрения затрат на утилизацию

Налог на гниль

ЗАЧИНЩИКОМ возвратно-налоговой смуты, как водится, стал Минфин. С одной стороны, продажа просроченных товаров в стране запрещена (статья 14 КоАП). Ликвидацией изделий с истекшим сроком годности должны заниматься либо производитель, либо магазины — в зависимости от того, как они договорились между собой. Но загвоздка в том, что в Налоговом кодексе вообще нет понятия возврата просроченной продукции. Этой неопределенностью пользуются чиновники, создавая вокруг возвратов множество юридических коллизий, доходящих до абсурда.

Например, Минфин издал письмо от 24.05.2006 №03-03-04/1/475, из которого явствует, что расходы на производство товара, возвращенного магазинами производителю по причине истечения срока годности, нельзя вычитать из налогооблагаемой базы.

Чиновники рассуждают так: возврат товара оформляется как обратный выкуп негодной партии производителем у магазина по первоначальной цене. Получается, что производитель выкупает испорченный товар, но платит за него как за свежий. Значит, в сделке нет никакого экономического смысла, поэтому уменьшать базу по налогам нельзя. Ведь в статье 252 НК сказано, что на себестоимость можно относить только затраты, направленные на получение дохода.

Возникает нонсенс: продавец продал товар ритейлеру за 1000 руб., учел эту выручку и заплатил соответствующий налог на прибыль. Но потом оказалось, что ритейлер не смог продать этот товар и по истечении срока годности вернул его производителю. Предприятие должно отдать магазину обратно ранее полученные 1000 руб., но налог-то на прибыль ему никто не отменит.

В конце июня 2008 года Минфин порадовал очередными новациями. В письме от 27.06.2008 №03-03-06/1/373 он запретил вычитать из налогооблагаемой базы расходы на утилизацию просроченных изделий. То есть за вывоз испорченной рыбы или мяса на свалку предпринимателям придется платить из чистой прибыли.

Почему налоговики так ополчились на возвраты, понятно, говорит **Олег Баженов**, руководитель налоговой группы юридической фирмы «Вегас-Лекс». Не секрет, что многие ритейлеры и промышленные предприятия таким образом уклоняются от уплаты налогов. Схема такова: производитель отгружает магазину продукцию, отражает выручку от реализации, после чего оформляет возврат из магазина — не в действительности, а на бумаге. Тут же составляется акт о ликвидации товара, объем выручки уменьшается и тем самым уменьшается НДС. Продавец рассчитывается с производителем «вчерную», получая неучтенную прибыль. Проверить, воз-

вращался ли товар в действительности, очень сложно. Налоговые инспекторы, конечно, замечают, что у производителя идут систематические возвраты. Но если возврат не слишком явно превышает среднеотраслевые показатели, поймать предприятие на нарушениях не могут.

Три модели

РАЗ ВОЗВРАТ испорченной продукции по сути поставлен вне закона, каждый выкручивается как может. Минимизировать потери от возвратов производители и торговцы стараются путем разных хитрых договоров, отмечает Олег Баженов.

Модель первая, посредническая. Ритейлер берет у производителя продукцию на реализацию, заключая договор комиссии. Магазины ничем не рискуют: все налоговые риски, равно как убытки по списанию и утилизации, ложатся на производителя. Однако такие договоры не получили распространения как крайне невыгодные для производителя. Партнер фирмы «Пепеляев, Гольцблат и партнеры» **Рустем Ахметшин** отмечает, что этот вариант неприемлем для крупных сетей, которые никогда не согласятся выступать в роли агента поставщика — возникают совершенно иные отношения и документооборот. Например, выручка принадлежит не магазину, а производителю, комиссионер лишь получает свое вознаграждение.

Модель вторая, промежуточная. Производитель и магазин заключают договор купли-продажи, но с отсрочкой перехода права собственности. То есть товар переходит во владение ритейлера не раньше, чем тот за него заплатит. Так как оплата происходит за вычетом возвращенного товара, часть рисков перекладывается на производителя. Недостатком этой модели является ее неопределенность: до тех пор пока товары не перешли в собственность магазина, он юридически не имеет права их продавать. Значит, могут возникнуть проблемы с регулирующими органами.

Модель третья, классическая. Ритейлер и поставщик заключают договор купли-продажи. По мнению Рустема Ахметшина, во многих случаях эта модель самая надежная: лучше не искать лазейки для минимизации возврата, а оспаривать в суде правильность концепции Минфина. Тем более что последняя арбитражная практика показывает, что суды в двух случаях из трех становятся на сторону компаний. Тем удастся доказать, что условие о возврате просроченного товара на самом деле спо-

собствовало реализации товара (а значит, получению дохода), поэтому можно отнести затраты на себестоимость. «Допустим, что поставщик по каким-то причинам не соглашается на условие возврата. Что произойдет? Либо ритейлер вообще не купит товар, либо потребует снизить цену. В итоге поставщик лишится прибыли», — рассуждает Ахметшин.

Свежий пример торжества здравого смысла: ООО «Нестле фуд» в феврале одержало победу в Федеральном арбитражном суде Московского округа над налоговой инспекцией, дополнительно начислившей ей за 2003 год 57,4 млн руб. налога на прибыль. Налоговики обвинили «Нестле фуд» в том, что компания необоснованно включила в себестоимость затраты на ликвидацию просроченных молочных продуктов и кормов для животных. Компания судилась в разных инстанциях больше года, но в итоге налоговики проиграли кассацию. Юристам «Нестле» удалось доказать, что возврат товаров — следствие деятельности компании, направленной на получение доходов, поэтому компания имеет полное право вывести затраты на утилизацию из налогооблагаемой базы.

Кто кого?

СПОСОБОВ БОРЬБЫ с возвратами, одинаково выгодных и для производителя, и для ритейлера, не существует. **Владимир Лабинов**, исполнительный директор Российского союза предприятий молочной отрасли, отмечает, что очень часто убытки, связанные с просроченной продукцией, ложатся на торговлю, так как договоры не предусматривают возврата вообще. А ритейлеры решают проблему просто: заказывают продукты в объеме чуть меньше спроса, чтобы гарантировать сбыт до окончания срока годности. «Если вы придете вечером в магазин, то не увидите кефира на полках — магазины минимизируют риски», — говорит Владимир Лабинов.

Чтобы подстегнуть сбыт, торговцы используют разные способы: за день-два до истечения срока годности начинается сброс товара с помощью скидок, выставления его на видное место, акций «три по цене двух», «лучшая цена». Так что если вам предлагают «лучшую цену», это, скорее всего, означает, что срок годности на пределе.

Павел Исаев, директор по корпоративным коммуникациям компании «Юни-

Начинается сброс товара с помощью акций «три по цене двух», «лучшая цена». Так что если вам предлагают «лучшую цену», это скорее всего означает, что срок годности на пределе

милк», убежден, что для производителя выгоднее платить сети ретробонус (процент от оборота, привязанный к отсутствию возвратов) и таким образом сводить возвраты к нулю. Но даже если поставщик платит ретробонусы, сеть штрафует товароведов за избыточный заказ, те снижают объемы заказов, и продажи падают. Поэтому нужно позаботиться о том, чтобы бонусы доходили до магазинов.

Что меняется, если ритейлер окажется сильнее? Ясно, что он начинает диктовать поставщику свои условия, в том числе по возврату просроченного товара. С мелкими региональными поставщиками федеральные сети вообще соглашаются сформулировать только на условиях 100-процентного возврата залежавшегося товара.

К средним игрокам ритейлеры тоже предъявляют жесткие требования. **Надежда Копытина**, президент ГК «Ледово» (производителя охлажденных рыбопродуктов), говорит, что сети принимают у компании продукцию при условии, что срок реализации составляет не меньше двух третей срока годности. Для минимизации возврата «Ледово» заключает с ритейлером договор, по которому сеть будет заниматься утилизацией самостоятельно, а свои расходы компенсирует ретробонусами. Скажем, при достижении объема реализации 100 млн руб. компания предоставляет ритейлеру бонус 3% объема продаж. При достижении объема 150 млн руб. бонус уже равен 3,5%. Подписывается акт сверки и фиксируется, что компания платит бонус за то, что определенный объем был продан. Надежда Копытина предполагает, что такая схема выгоднее сетям, нежели 100-процентный возврат просроченных продуктов производителю.

Универсальный удлинитель

У ПРОБЛЕМЫ ВОЗВРАТОВ есть и принципиально иное решение — не коммерческое, а технологическое. Так, производитель может удлинить сроки годности, внедряя новые технологии. Например, переход с традиционной упаковки на контейнеры с защитной газацией (когда оболочка заполняется пищевыми инертными газа-

ми) увеличивает срок хранения охлажденного мяса в семь-десять раз. Прошедшие шоковую заморозку торты считаются свежими уже не трое суток, а шесть месяцев.

По словам Павла Исаева, компания «Юнимилк» старается наращивать долю продукции с увеличенным сроком хранения в своем ассортименте. Это выгодно тем, что позволяет расширить территорию поставок. Однако новации сопряжены с серьезными затратами. Так, предприятие уже вложило в переоборудование заводов 10 млрд руб.

Правда, прямой зависимости между сроком годности и объемом возврата все же нет. Обычное пастеризованное молоко имеет срок годности 72 часа, пастеризованное молоко в асептической упаковке — 20–30 дней, а стерилизованное в асептической упаковке — шесть месяцев. Эти продукты бессмысленно сравнивать по уровню возвратов, говорит Владимир Лабинов, ведь они разные и у каждого свой покупатель. К тому же переход с выпуска обычного пастеризованного молока со сроком годности 72 часа на молоко в асептической упаковке — не только вопрос переоснащения производства, но и вопрос работы с сырьевой зоной. Нужно модернизировать и животноводческое предприятие, чтобы оно поставляло молоко с иным содержанием бактерий. Это не делается росчерком пера.

Надежда Копытина говорит, что срок годности охлажденной рыбы нельзя удлинять бесконечно, если не применять консервацию или заморозку. А это уже иной продукт. «Ледово» собирается внедрить инновационные способы вакуумной упаковки: сейчас срок годности составляет три месяца, новая упаковка удлинит его на две недели, причем модернизация обойдется в \$1 млн.

Как видим, удлинение срока хранения продуктов не решает кардинально проблему возврата товаров. Все равно люди будут покупать свежее молоко, торты, мясо. А торговля — подсовывать просроченную продукцию. Пока розница и поставщики не научатся грамотно управлять возвратами, а законодатели — руководствоваться здравым смыслом. **СФ**



конкурс система успеха

Секрет фирмы
ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

ОАО «Ростелеком» может по праву считаться одним из старейших операторов дальней связи. По прихоти судьбы, именно этой компании пришлось столкнуться с внедрением ERP-системы в процессе глобальной реструктуризации бизнеса. С поставленной задачей компания справилась на «ура».

Станислав Куприянов

Инструмент успеха

В начале 2003 года компания стояла на пороге серьезных изменений. Перед руководством оператора встала задача масштабной реструктуризации компании. На тот момент «Ростелеком» имел 25 филиалов и 101 территориальное подразделение. Модернизация бизнеса затронула и численность кадров: около 30 000 штатных сотрудников к концу 2005 года сократились до 24 150 специалистов. Происходила консолидация: все 25 филиалов были объединены в том же году в 10, а к 2007 году количество территориальных управлений уменьшилось до 49-ти. «Только на территории одного объекта в Москве располагалось три филиала компании, — рассказывает Андрей Баклыков, директор департамента информационных технологий ОАО «Ростелеком». — На сегодняшний день у нас всего 45 территориальных управлений, которые успешно справляются с поставленными перед ними задачами. Проводить такие серьезные изменения в структуре компании без поддержки современной системы управления было невозможно».

Задачи

Фактически внедрение ERP-системы шло параллельно со структурными изменениями компании: при закрытии филиалов работающие с ними службы расформировывались и передавали свои функции в вышестоящие подразделения. Все это провоцировало неразбериху: именно тогда стало окончательно ясно, что вести весь кад-



Офис «Ростелеком»

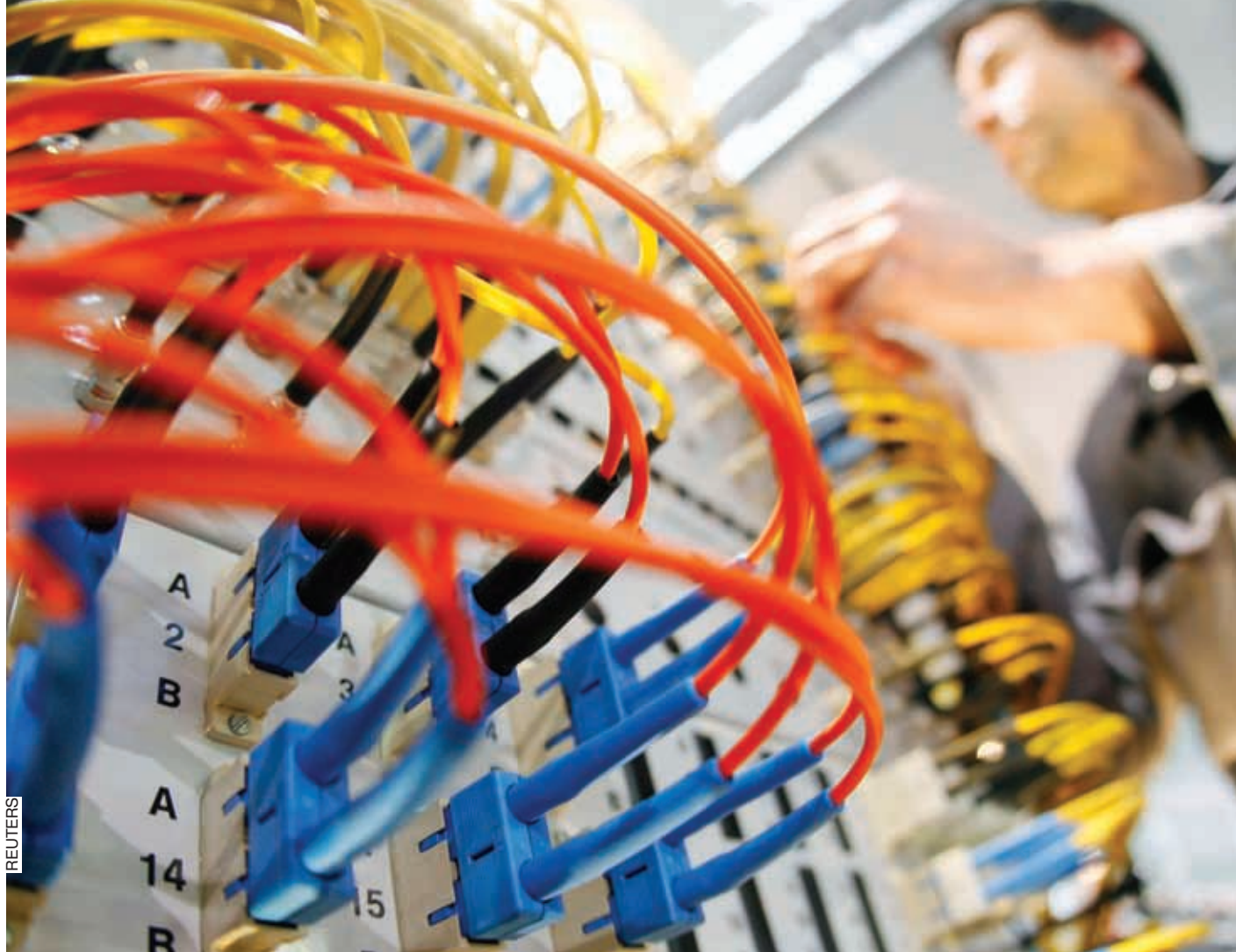
ровый и финансовый учет следует только в автоматизированных системах.

Система учета должна была удовлетворять требованиям руководителей компании: финансового директора, главного бухгалтера и генерального директора — людей, выступавших фактически основными заказчиками внедрения.

По словам представителей «Ростелекома», решение работать именно с системой управления Microsoft Dynamics AX было принято быстро. Во-первых, заказчиков привлекло соотношение цена/качество. Во-вторых, немаловажными факторами являлись гибкость продукта и обозначенные сроки внедрения. «Серьезную роль сыграл опыт команды, выбиравшей тогда систему, — говорит **Андрей Баклыков**. — Они увидели перед собой реально работающее решение и не стали медлить с выбором системы. При этом для всех было очевидно, что на тот момент оно обладает стандартными функциями, имеющимися у конкурирующих ERP-систем. На глобальном уровне функциональные возможности различных ERP-решений весьма схожи — нюансы начинают проявляться только при внедрении на конкретном предприятии».

Первый этап внедрения стартовал в начале 2002 года и закончился через полтора года. **Андрей Баклыков**: «Внедрение шло параллельно с реструктуризацией компании, и это было одним из основных рисков проекта. Менялось все: структура данных, нормативно-справочная информация, настройки системы, процедуры отражения операций — требовались дополнительные модификации системы. Соответственно, документы, описывающие будущую систему, фактически устаревали в момент их создания, так как бизнес-модель постоянно менялась. И в условиях сжатых сроков и постоянно меняющихся внешних факторов нам удалось запустить систему в установленные сроки».

Для реализации такой непростой задачи была образована проектная команда численностью в 10 человек, состоявшая из профессиональных консультантов, обладающих весомым опытом реализации ERP-проектов. В качестве



внешнего консультанта в проекте участвовала компания GMCS — ныне одна из крупнейших консалтинговых компаний России. Возглавила команду **Екатерина Ворopaева**, впоследствии ставшая вице-президентом компании GMCS.

В ходе реализации проекта «Ростелеком» столкнулся с существенными изменениями у производителя ERP-системы — в 2002 году компания Navision, производитель ERP-системы Microsoft Dynamics AX, была приобретена Microsoft, и весь первый год участники этого нового ИТ-альянса занимались процессом объединения компаний, согласованием финансовых и маркетинговых деталей, систем поддержки продаж линейки продуктов, сегодня известной как Microsoft Dynamics.

«Когда мы решили отказаться от Oracle в качестве основной системы управления базами данных, представители Microsoft гарантировали, что система продолжит отлично работать и на их платформе. Действительно, когда Microsoft берется за какой-то продукт, то делает это по-настоящему профессионально. Переговоры об организации взаимодействия велись на уровне высшего руководства компании в Европе — в переговорах принимал участие **Жан-Филипп Куртуа**, старший вице-президент корпорации и ключевая фигура в Microsoft по эту сторону Атлантики. Он лично курировал вопросы технической поддержки», — рассказывает **Андрей Баклыков**.

Секрет успеха

«Я как-то поймал себя на мысли, что иду по офису и вижу на экранах всех служащих открытое бизнес-приложение Microsoft Dynamics AX, — **Андрей Баклыков** делится своими ощущениями от результатов внедрения. — Сегодня наши сотрудники по-другому и не работают: в системе оформляется большинство документов, проводятся операции, готовится финансовая отчетность компании. Хотя еще и остались некоторые виды операций, которые, например, осуществляются в стороннем ПО или Excel. В этом случае данные экспортируются в систему управления. Сокращение такой деятельности,

внедрение новых бизнес-процессов и видов деятельности и являются главным направлением развития системы». По западным меркам ERP-внедрение можно считать успешным, если по его итогам с системой работает порядка 10 — 12% всего персонала. По этим меркам «Ростелеком» может гордиться своими результатами: **при численности штата в 22 000 сотрудников пользователями системы Microsoft Dynamics AX являются 3500 специалистов компании**. Кроме того, сегодня весь кадровый учет ведется в системе «БОСС-Кадровик», а вся информация, связанная с расчетами с персоналом, передается для дальнейшей работы в Microsoft Dynamics AX.

«В 2006 году в России началась либерализация рынка дальней связи и перед компаниями встали совершенно новые задачи по предоставлению услуг на массовом сегменте, — рассказывает Баклыков. — При этом необходимо было обеспечить заключение большого числа прямых договоров с абонентами. Наша биллинговая система к тому моменту еще не была готова обеспечить весь комплекс необходимых операций. Биллинг только формировал данные об объеме предоставленных услуг связи, в то время как весь процесс предоставления услуги и ее сопровождения очень многогранен: необходимо формировать отчеты об объемах предоставленных услуг, оплачивать налоги и прочее. И поэтому первые несколько месяцев мы организовывали расчеты на базе ERP-системы. Мало кто верит таким цифрам, но в феврале 2006 года у нас было 11 клиентов, к концу года — уже сотни тысяч. Так стремительно филиалы нарастили число прямых договоров. И опять изменения теперь уже бизнеса заставили нас быстро провести изменения в системе для возможности бесперебойной работы в переходный период».

Пока параллельно дорабатывалась функциональность системы биллинга, компания тестировала Microsoft Dynamics AX на «прочность». При этом каждый филиал работал в своей оперативной среде, а центральный механизм проводил консолидацию всей отчетности. По расчетам «Ростелекома», каж-

дый филиал готов был обеспечить ведение порядка 80 000 договоров. На практике же филиалы ведут до 50 000 договоров с возможностью дальнейшего расширения договорной базы.

Когда «Ростелеком» внедрил проект, настройку и установку ПО и оборудования планировалось осуществлять в Москве, а дальше уже развозить по филиалам. Но затем стало ясно: поставщики оборудования не смогут обеспечить необходимый уровень обслуживания программного и аппаратного обеспечения в крупных городах, даже в миллионниках. Поэтому была выбрана централизованная модель: все серверы находятся в Центре обработки данных в Москве. А рабочие места Microsoft Dynamics AX организованы как терминальные станции – также на решениях Microsoft.

Все это позволяет называть проведенную в «Ростелекоме» работу самым масштабным в Европе внедрением системы Microsoft Dynamics AX. И уж тем более – внедрением с радикальными преобразованиями в компании.

Отлаженные операционные процессы – ключевое конкурентное преимущество оператора связи



Евгений Борисович Соломатин

директор по развитию компании «Коминфо Консалтинг» – одного из ведущих игроков в РФ на рынке консалтинга в отрасли телекоммуникаций и информационных технологий.

Он также активно продвигает новые идеи, бизнес-модели и партнерские схемы на рынке телекоммуникаций в качестве руководителя программы MBA Telecom на базе бизнес-школы МИРБИС.

Рынок телекоммуникаций находится в фазе глобальных изменений. За последние 5 лет время, потраченное потребителями на разные виды коммуникаций, включая фиксированную и мобильную связь, интернет, электронную почту, удвоилось! Основой потребительской мотивации становится контент, пакетные услуги, включающие голосовые сервисы и передачу данных, в том числе видео.

Сегмент населения традиционно был у операторов «золушкой» – услуги ему приносили мало доходов в отличие от услуг корпоративному сегменту. Но сейчас население становится «королем» в связи с ростом уровня проникновения доступа в интернет и массового развития моделей интерактивного контента (социальные сети типа odnoklassniki.ru – яркий тому пример), IP-трафик от населения растет экспоненциально.

Как следствие, операторы вынуждены пересматривать свои бизнес-модели, искать новые идеи. Этот этап пережили (и выжили!) зарубежные, так называемые «традиционные» операторы фиксированной связи (например, British Telecom, Deutsche Telecom, Telecom Italia, Telefonica и т.д.).

Аналогичные процессы идут и в России. «Ростелеком» – это российский «традиционный» оператор. После либерализации рынка МГМН (междугородной и международной) связи он испытывает колоссальное давление как со стороны новых МГМН игроков, так и операторов, услуги которых замещают традиционные голосовые сервисы. За несколько лет «Ростелеком» кардинально поменял бизнес-модель – сам стал работать с конечными клиентами, то есть стал розничным оператором. Если раньше его клиентами были сотни других операторов связи, для которых он пропускал трафик, то теперь к ним добавились сотни тысяч и миллионы предприятий и граждан, которым непосредственно предоставляются услуги.

Новая бизнес-модель означает полную перестройку каналов продаж, системы obsługi

живания, системы управления, оргструктуры, требует роста скорости принятия управленческих решений. Под нее были переработаны бизнес-процессы и операционная модель. Изменились информационные потоки. Как следствие, у оператора появились новые требования к OSS/BSS системам, в том числе по надежности и масштабируемости.

Отлаженные операционные процессы в телекоме – это основа всего бизнеса! Услуги операторов нематериальны. Это – трафик, который не пощупаешь руками. Учет такого трафика в рамках принятой бизнес-модели – ключевая задача, без которой нельзя проводить оперативное управление финансовыми потоками, проводить взаиморасчеты с контрагентами, выставять счета клиентам, анализировать текущую задолженность и т.д. Оператор должен работать как хороший часовой механизм – незаметно и точно.

Хотя основными заказчиками ERP в компании «Ростелеком» являлись финансовый директор и главный бухгалтер (ERP является системой класса BSS), рассматриваемый проект затрагивает абсолютно все сферы работы и подразделения компании и фактически инициирует цепочку следующих изменений.

Поставив под контроль, вычистив и упорядочив финансовые потоки, оптимизировав управление компанией в целом, необходимо двигаться в сторону упорядочения, повышения эффективности и полной автоматизации операционных процессов, внедрять и/или дорабатывать OSS системы, включая Inventory, Trouble Ticketing, Fraud management, CRM, Fault management, Performance management, а также обеспечивать дальнейшую интеграцию ERP с ИТ-инфраструктурой. Например, в рамках автоматизации процессов обслуживания оператор Call-центра должен не только видеть на экране историю взаимоотношений с клиентом, партнером или агентом, но и иметь возможность загрузить информацию о проведенных платежах, выставлении счетов и т.д. А эта информация как раз и «сидит» в Microsoft Dynamics AX. Как указано в кейсе, система управления взяла на себя удар по выставлению счетов, разгрузив биллинг в трудный период реструктуризации бизнеса. Это промежуточное решение, в дальнейшем функциональность самого биллинга будет повышаться.

Можно только снять шляпу перед дальновидностью руководства и акционеров компании – ведь проект был начат еще в 2003 году, когда конкретные модели и механизмы либерализации только обсуждались, но уже было ясно, что без внедрения эффективных ИТ-систем невозможно будет провести требуемые изменения в компании. При этом с учетом имевшихся неопределенностей была выбрана правильная этапность внедрения системы, минимизирующая риски и позволяющая получить измеримый в деньгах результат на каждом промежуточном этапе. Вендор и команда внедренцев прошли «между Сциллой и Харибдой».

С учетом масштаба задач директору по ИТ «Ростелекома» можно одновременно посочувствовать, порадоваться за него и пожелать дальнейшего движения вперед.

С ЭТОГО ПОНЕДЕЛЬНИКА НАЧИНАЕТСЯ ТЕСТИРОВАНИЕ СЕТИ МОБИЛЬНОГО WiMAX. ВЛАДЕЛЕЦ СЕТИ КОМПАНИЯ «СКАРТЕЛ» ОБЪЯВИЛА О ПЛАНАХ ПОЛНОГО ПОКРЫТИЯ ДВУХ СТОЛИЦ, А ТАКЖЕ ЭКСПАНСИИ В 40 ГОРОДОВ СТРАНЫ. СМОЖЕТ ЛИ ОНА УСПЕШНО ВНЕДРИТЬ АБСОЛЮТНО НОВУЮ ДЛЯ РОССИИ ТЕХНОЛОГИЮ? текст: **марина сухарева**

WiMax как минимум



Денис Свердлов видит огромные перспективы за сервисами, которые будут востребованы завтра и послезавтра

«Я верю в видеозвонки, когда камеру телефона направляешь не на себя, а вокруг. Если я в командировке, могу позвонить жене и она покажет мне детей», — **Денис Свердлов**, генеральный директор компании «Скартел», обводит вокруг себя своим телефоном.

У него много и других ожиданий, касающихся возможностей мобильного WiMax. Его принцип работы — высокая скорость передачи данных и бесшовность покры-

тия — имеет сходство с сотовой связью, с той лишь разницей, что сотовая связь ориентируется в первую очередь на голосовые услуги, а WiMax — на доступ в интернет. В свое время сотовая связь изменила мир. Сможет ли WiMax повторить ее путь или окажется технологией без будущего?

Кто эти люди?

«ВСЕ НАЧАЛОСЬ с того, что к нам приехал некий американец и сообщил новость: „Ставишь одну коробку, и весь город покрыт интернетом“. Мы не повери-

ли, но решили попробовать» — так, со слов Свердлова, образовалась фирма «Скартел».

Сегодня «Скартел» — компания, обладающая частотами в диапазоне 2,5–2,7 ГГц в Москве, Санкт-Петербурге и ряде городов-миллионников. Вместе с R&D-центром под названием «Скартел Стар Лаб» и медийной компанией «Море» она принадлежит кипрскому WiMax Holding Ltd, который привлекает инвестиции из международного фонда Telconet Capital Limited Partnership. Фонд специализируется на финансировании WiMax-проектов.



ЮРИЙ МАРТЫНОВ

Ноутбук с WiMax-модемом найдет связь с интернетом без помощи розетки

Имена людей и компаний, чьи средства перечисляются в фонд Telconet, не называются. На этот счет есть несколько гипотез, одна из них — о причастности к фонду бывшего министра связи и председателя Государственной комиссии по радиочастотам **Леонида Реймана** («Иначе каким образом компании досталось столько частот?» — задается вопросом **Дмитрий Комиссаров**, эксперт телекоммуникационного рынка). Другая гипотеза связана с компанией «Корус консалтинг», в которой ранее работал генеральный директор «Скартела» Денис Свердлов. По рынку ходят слухи о серьезных вливаниях в «Корус» под большой проект, произведенные группой физлиц. По словам Дениса Свердлова, в проекте участвуют компании и частные лица, ранее не связанные с теле-

коммуникационным рынком. Он и сам «человек со стороны»: получил образование в области бухучета и аудита, работал в петербургской консалтинговой компании консультантом, затем организовал собственную компанию IT Vision, которая затем слилась с «Корус консалтинг», где Денис до «Скартела» руководил продажами.

Объятие необъятного

КОМПАНИЯ «Скартел» привлекла \$300 млн, из которых уже успела за 15 месяцев израсходовать \$200 млн. На эти средства построена транспортная сеть в Москве и Санкт-Петербурге протяженностью 1470 км, подключено 150 базовых станций (БС) в Москве и 80 в Питере, зарученным агентством 3 hundred millions разработан бренд Yota, под которым

Что такое WiMax

WiMax — технология предоставления высокоскоростной беспроводной связи на больших расстояниях, основанная на стандарте IEEE 802.16. Данный стандарт использует высокочастотный диапазон от 2 до 11 ГГц.

WiMax имеет четыре режима работы:

_fixed WiMax — требует прямой видимости между базовой станцией (БС) и базой пользователя;

_nomadic WiMax — не имеет привязки к определенной БС, позволяет подключаться к различным станциям;

_portable WiMax — обеспечивает автоматическое перемещение между зонами действия различных станций без обрыва соединения, максимальная скорость перемещения — 40 км/час;

_mobile WiMax — аналог portable WiMax со скоростью перемещения устройства до 120 км/ч.

Компания «Скартел» использует мобильный режим работы WiMax. Помимо России мобильный WiMax представлен лишь в трех странах: США, Корее и Японии.

«Скартел» начнет свою коммерческую деятельность и т. д.

Сделано немало, но то, что еще предстоит сделать до конца года, вызывает не меньше вопросов. Например, установить еще 770 базовых станций и проложить между ними 1530 км оптоволоконной сети. Вдобавок у компании Samsung заказано 5 тыс. мини-станций, обеспечивающих indoor-покрытие внутри бизнес-центров и других помещений, где есть препятствия для проникновения сигнала. Все станции (и обычные, и мини) нужно не только установить физически, но и сдать Связьнадзору. По мнению **Эльдара Муртазина**, ведущего аналитика Mobile Research Group, «Связьнадзор» сможет их принять не раньше конца следующего года. Однако о решении административных проблем Свердлов, похоже, не беспокоится: «Проект очень большого масштаба, надо понимать, что у него есть административная поддержка».

Есть у экспертов и вопросы по объему инвестиций. Эльдар Муртазин рассчитывает инвестиции следующим образом: для сотовых операторов создание сети с идеальными условиями indoor и outdoor в Москве обошлось бы примерно в \$200 млн, а вот для развертывания на этой же территории сети WiMax эту сумму потребуется умножить на коэффициент 2,3–2,5, рассчитанный с учетом раз-

личных параметров (например, зона действия сотовой станции составляет 5–6 км, а базовая станция WiMax работает на 0,8–1,5 км). То есть реальные затраты составят \$400–500 млн.

Если расчеты эксперта верны, то получается, что с такими вложениями компании гарантированы дырки в покрытии, и ей придется либо мириться с неровным качеством услуги, либо привлекать дополнительные инвестиции.

Трафик на обочине

ДЕНИС СВЕРДЛОВ делает акцент на том, что профиль компании — прежде всего сервисы для частных пользователей, а услуги связи — побочная часть бизнеса, инструмент для дальнейшей работы. Сервисов на базе мобильного интернета можно придумать множество, и было бы разумно отдать часть разработок на аутсорсинг. Однако Свердлов делать это пока не намерен, ссылаясь на неготовность сервис-провайдеров: «Современным компаниям

Там, где мобильный WiMax был бы востребован, компания в ближайшее время развиваться не планирует — речь идет о пригородах, где будет обеспечено лишь фрагментарное покрытие

важно делать те сервисы, которые востребованы сегодня, а нам — которые будут востребованы завтра и послезавтра».

Дмитрий Тарасов, руководитель отдела по работе с партнерами компании Premium Mobile, считает иначе: «Контент- и сервис-провайдеры уже много лет занимаются тем, что изучают потребительское поведение в мобильной среде. Они могут с малой долей риска определить востребованность той или иной услуги. Зачастую именно контент-провайдеры инициируют запуск принципиально новых технологических услуг, для этого на каждый из них трудится огромный штат разработчиков».

Его мысль продолжает Кирилл Рожковский, руководитель компании WapStart: «Большинство сервисов третьего поколения мало чем отличается от сервисов второго поколения. Более того, почти все они уже реализованы в большом вебе, остается только адаптировать их под мобильные устройства».

Простите за дисконнект

КТО БУДЕТ пользоваться мобильным WiMax сегодня? В столице, несомненно, наблюдается рост спроса на услуги мобильного интернета. Растет число людей, не привязанных к одному рабочему месту. Они готовы платить за свою мобиль-

classified

СЕМИНАР

Хотите организовать производство в Украине?

Хотите уменьшить до минимума
НДС и налог на прибыль?

**Предлагаем 100% легитимное решение
под готовые производственные площадки!**

Узнайте больше на нашем бесплатном
семинаре 19 сентября.

Тел. (495) 564-84-89

по вопросам размещения в рубрике classified

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

услуги

Многokратные деловые визы в Италию. За 3 дня.
(495) 2261517

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

*«Удача выбирает
достойных»*

Князев
Андрей Геннадиевич
адвокат, председатель коллегии

Ул. Малая Дмитровка, д. 16/6
www.kniazev.ru

т.: (495) 699-34-03, 699-89-66, 729-43-48

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
29 сентября – 4 октября	ДИРЕКТОР ПО КЛИЕНТСКОМУ СЕРВИСУ
6 – 11 октября	ФИНАНСОВЫЙ ДИРЕКТОР ДИРЕКТОР ПО ПРАВОВЫМ ВОПРОСАМ ДИРЕКТОР ПО БЕЗОПАСНОСТИ
13 – 18 октября	ДИРЕКТОР ПО ПЕРСОНАЛУ

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

«Большинство сервисов третьего поколения мало чем отличается от сервисов второго поколения. Почти все они уже реализованы в большом вебе, остается адаптировать их под мобильные устройства»

ность, это лишь вопрос цены и качества услуги.

Есть еще корпоративный сектор, где также наблюдается определенная потребность в услуге беспроводного мобильного интернета. Но до тех пор, пока мобильный WiMax в полной мере не проявит себя с точки зрения безупречного качества, говорить о корпоративном использовании услуги нельзя. Если обычный абонент сможет простить дисконнект, то, например, сбой работы платежного терминала корпоративный клиент не простит.

Компания «Скартел» для частных абонентов разработала единый тариф, стоимость которого близкие к компании источники характеризуют как «в районе 1400 руб. в месяц». Подключившись по тарифу, пользователь получит базовый пакет услуг: безлимитный доступ в интернет и ряд сервисов (например, доступ к каталогу контента). Есть также ряд отдельно оплачиваемых сервисов, однако до официального октябрьского релиза информация о них не разглашается.

1400 руб. в месяц за интернет — это определенно премиум-услуга. Плюс к абонентской плате необходимо купить не дозируемое оборудование (модем, PC-карту, телефон или ноутбук) стоимостью не менее 4 тыс. руб. Готовы ли люди платить такие деньги за технологию, которая пока себя не проявила, — большой вопрос. А вот там, где мобильный WiMax был бы действительно востребован, компания в ближайшее время развиваться не планирует — речь идет о пригородах, где будет обеспечено лишь фрагментарное покрытие.

Пятилетний план

ЗАРАБАТЫВАЯ на сервисах и доступе в мобильный интернет, Денис Свердлов предполагает, что бизнес окупится через пять лет. По оценке Эльдара Муртазина, для выхода на операционную рентабельность компании необходимо каждый год подключать 100 тыс. абонентов при условии, что средний ARPU составит около \$50–57. **Алексей Крыловецкий**, директор по развитию группы компаний Lexil, имеющий

опыт вывода на рынок новых телекоммуникационных продуктов на базе технологии Bluetooth, считает, что для такой абонентской базы этот срок очень оптимистичен: «Пройдет гораздо больше времени, прежде чем люди освоят новую технологию и сделают выбор в ее пользу. Конечно, большинство компаний в области телекоммуникаций желает совершить прорыв и стремительно завоевать аудиторию, но скольким это удастся?»

Прямой конкурент WiMax — компания SkyLink, предоставляющая услуги голосовой связи и мобильного интернета по стандарту CDMA2000 (скорость передачи данных такая же, как у WiMax). По данным пресс-службы, за пять лет SkyLink собрала 360 тыс. абонентов в Москве и Московской области. При этом доля интернет-подключений составляет чуть более половины, остальные клиенты используют SkyLink для голосовых услуг. Не стоит забывать, что SkyLink, в частности, ориентируется на использование мобильного интернета в области, чем не планирует заниматься «Скартел».

Компания «Комстар-ОТС» также намерена развивать услуги мобильного WiMax, однако ее бизнес-модель серьезно отличается от используемой «Скартелом». Мобильный WiMax для пользователей «Комстара» — это еще один дополнительный способ выхода в интернет вдобавок к уже существующему проводному широкополосному доступу. Все услуги компании оплачиваются по единому счету.

«Мы не рассматриваем услугу WiMax как замену фиксированному широкополосному доступу, тем более что базовые станции WiMax не дают хорошего покрытия внутри помещений — это все же технология outdoor», — комментирует **Елена Серегина**, директор по связям с общественностью ОАО «Комстар-ОТС».

Проект на выданье

ИТАК, несмотря на солидные инвестиции и явный доступ к административному ресурсу, перспективы проекта столь же неясные, как и состав инвесторов. Большинство аналитиков телекоммуникационно-

го рынка сходится в предположении, что проект создан с единственной целью: на продажу. «Иного объяснения нет и не может быть», — говорит Эльдар Муртазин. Напомним, сеть Wi Fi оператора Golden Telecom была куплена «Вымпелкомом», после чего проект был заморожен.

Такое предположение ставит многое на свои места. Если компания «Скартел», отвечающая за развитие WiMax, перейдет в другие руки, а Свердлову останется центр «Скартел Стар Лаб» и контент-провайдер «Море», то все проблемы с неровным покрытием и несбыточными планами лягут на чужие плечи.

Готовая к эксплуатации WiMax-сеть в Москве может быть интересна операторам сотовой связи, которые пока не могут использовать здесь частоты для сетей 3G, поскольку сейчас они заняты военными.

«Скартел» уже позаботился о выпуске мобильного телефона, поддерживающего WiMax, поручив разработку коммуникатора WiMax / GSM широкоизвестному азиатскому производителю. В продаже устройство появится в ноябре и будет стоить как хороший современный коммуникатор. Вот некоторые его характеристики: большой дисплей, достаточный для просмотра видео, карта памяти на 8 Гб и стильный дизайн. Есть лишь один недостаток: новый коммуникатор от «Скартела» не будет поддерживать UMTS, технологию третьего поколения (3G).

Кто из операторов пошел бы на такую сделку? Явно не «Вымпелком». «WiMax упустил время выхода на рынок. Это надо было делать еще три года назад», — заявил **Жан-Пьер Вандромм**, исполнительный вице-президент «Вымпелкома» по развитию бизнеса в России. МТС тоже останется в стороне: в скором времени под ее брэндом будут предоставляться услуги мобильного интернета от SkyLink. Остается «Мегафон», который активно развивает сети 3G в Санкт-Петербурге и регионах. Однако **Марина Белашева**, и. о. директора по связям с общественностью ОАО «Мегафон», сообщила, что «Мегафон» «не намерен вкладываться в развитие WiMax-сетей в столице, ожидая разрешения на использование частот для 3G».

Как бы то ни было, но уже потраченные \$200 млн — серьезная сумма, которую нелегко заморозить или списать в убытки. Тем более что услуга действительно востребована. Остается ждать новостей: либо будет скорректирована бизнес-модель, либо владелец новой технологии. **сф**

Коммерсантъ напишет про тебя

Вы умеете делать бизнес. Мы умеем делать газету.

- дизайн корпоративных и клиентских газет, журналов, специальных изданий
- тексты
- фотографии
- предпечатная подготовка
- печать
- распространение
- продажа рекламы

все это возьмут на себя профессионалы
Издательского дома «Коммерсантъ».

реклама



издательский

СИНДИКАТ

125080 Москва, ул. Врубеля, 4
тел. (499) 943-9774, 943-9164
is@kommersant.ru

Компания «МСМ-Казань», чтобы увеличить дилерскую маржу, решила продвигать на строительном рынке Татарстана марки, которые пока не снискали популярности в регионе. Однако за девять месяцев завоевать симпатии строителей не получилось.

Кто в сапогах

текст: ИНА СЕЛИВАНОВА

Как оценивались бизнес-решения

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

Рынок стройматериалов Татарстана довольно специфичен: почти в каждой группе товаров есть марки-лидеры, к продукции которых местные строители давно привыкли. Например, Unis у покупателей давно ассоциируется с плиточным клеем, а Knauf — с гипсовой продукцией. У производителей, занимающих ведущие позиции в регионе, созданы развернутые дилерские сети.

Эту ситуацию учли собственники компании «МСМ-Казань», созданной для оптовой торговли стройматериалами в декабре 2007 года. Чтобы не довольствоваться маржей субдилера популярных в регионе марок, руководство фирмы решило сделать ее эксклюзивным дилером компаний, чья продукция пока неизвестна в Татарстане. Благодаря этой мере рентабельность «МСМ-Казани» достигает 30%. Однако компания столкнулась с прохладным отношением строителей к новым брендам.

Отдел продаж фирмы разделен на две группы: «полевые» менеджеры и офисные сотрудники. У первых на десять контактов заключается в среднем две-три сделки, у вторых — четыре. Причем суммы контрактов невелики: в среднем 10 тыс. руб. И далеко не всегда за первой поставкой следуют повторные заказы.

Как компании приучить местных строителей к новым маркам стройматериалов и повысить продажи? С этим вопросом «МСМ-Казань» обратилась в «Банк решений» — совместный проект «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru. Из присланных читателями решений члены жюри отобрали пять лучших.

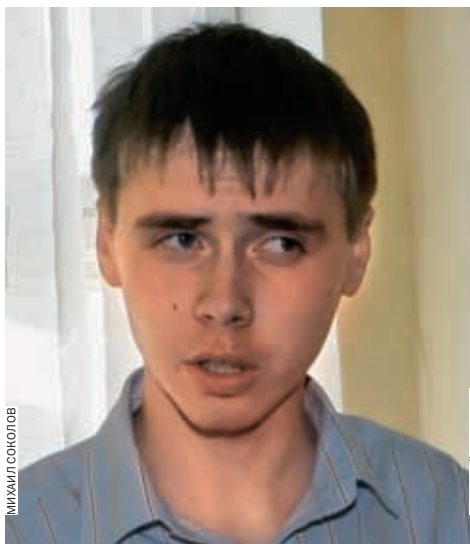
Автор проблемы **Самир Марданов**, исполняющий обязанности генерального директора компании «МСМ-Казань»:

— В целом авторы решений разделились на тех, кто предлагает сохранить зависимость от известных брендов, и тех, кто советует развивать новые марки. Некоторые решения хотелось бы отметить особенно.

Сергей Щетинин прислал довольно взвешенную рекомендацию. Согласен с ним в том, что можно попробовать реализовывать продукцию с помощью партнеров из сопутствующих сфер. Мы даже начали переговоры с двумя крупными фирмами, которые занимаются продажей керамической плитки и керамогранита. Надеюсь, к следующему сезону мы достигнем всех договоренностей. К тому времени мы также планируем провести первый семинар по ознакомлению с предлагаемой нами продукцией — такая рекомендация тоже часто встречалась у авторов решений.

Многие советовали сконцентрироваться на сервисе. С этой рекомендацией я тоже не буду спорить. Обязательно надо обеспечить клиентам удобство оформления и отгрузки товара. Правда, этого добиться довольно сложно, так как нелегко подобрать складские помещения с удобным подъездом, офисными помещениями, прочими условиями, да еще и по адекватной цене, а строительство своего склада — слишком рискованное вложение.

Не соглашусь с **Андреем Маляфеевым**: включение известных марок в портфель дистрибуции кардинально не изменит нашу ситуацию. Он предложил также обеспечить поддержку наших марок со стороны административного ресурса. Это, конечно, крайне удобный вариант, однако, чтобы его проверить, потребуются не менее серьезные денежные вложения.



Самир МАРДАНОВ



Сергей КОНОПЛИН



Вера НИКОЛЬСКАЯ

Олег Якубов предложил построить бизнес на том, чтобы гарантировать клиентам низкие цены. Считаю, что это очень опасно, ведь всегда найдутся компании, которые смогут предложить такие же, если не более низкие цены.

Мне понравилась рекомендация Елены Голиковой продвигать именно брэнд «МСМ-Казань». Однако тогда нам придется все расходы по маркетингу взвалить на свои плечи и принять дополнительно еще одну ежемесячную финансовую нагрузку.

Наши конкуренты, как отмечает Михаил Боднарук, при помощи системы откатов уже дали сотрудникам крупных строительных компаний стимул к тому, чтобы приобретать продукцию именно у них. Нам, справедливо полагает Михаил, нужно практиковать неформальное общение с потенциальными клиентами, устраивать банкеты. Но этого явно недостаточно.

У Екатерины Филатовой есть конкретные рекомендации по структуре прайс-листа: она советует включить в него продукцию конкурентов, уже завоевавшую популярность на рынке. Скорее всего, нечто подобное мы попробуем внедрить в свою практику.

«Я бы рекомендовала сделать компанию более узнаваемой, повысить ее привлекательность для клиентов. Речь должна идти именно о компании, а не о брэндах, которыми она торгует»

Евгений Бончев предполагает у наших «полевых» менеджеров недостаточную компетентность. Это большой вопрос для нас. В отрасли крайне мало действительно профессиональных людей. Необходимо будет выращивать специалистов внутри коллектива.

Стратегия развития, которую подготовил для нас Евгений Кэлих, импонирует мне, и во многом я согласен с автором.

Практик
Сергей Коноплин, главный специалист отдела реализации строительных материалов компании «Моспромстройматериалы»:

— В строительстве не существует понятия «брэнд». Здесь действует сила привычки. Различия между марками строительных материалов не столь значительны, как многие считают, расхождения в рецептуре измеряются 1–2%. Для крупного строителя крайне важным критерием выбора поставщика является возможность добиться отсрочки платежа, ведь многим финансирование выделяется только после сдачи объекта. Важны также возможность получить нужную партию по звонку, без бюрократической волокиты, и, конечно, цена. Если марка для региона новая, она должна продаваться по цене процен-

тов на десять ниже, чем популярные аналоги.

В принципе, в каждом из присланных решений есть рациональное зерно. Но для меня было важно, чтобы решение содержало перечень всех шагов, которые необходимы для исправления ситуации. Максимальный балл я поставил только одному автору — Александру Андрееву, который предложил продать часть бизнеса родственникам Минтимера Шаймиева.

Во многом согласен с Олегом Якубовым. Он предлагает при разработке стратегии нашего проникновения на рынок конкурировать с помощью низких цен, удобных для клиентов ус-

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	25	ЕВГЕНИЙ КЭЛИХ	SIKA RUSSIA	ДИРЕКТОР ПО РЕГИОНАЛЬНОМУ РАЗВИТИЮ	МОСКВА
2	23	СЕРГЕЙ ЩЕТИНИН	«РОСТАГРОЭКСПОРТ»	МЕНЕДЖЕР ПО ПРОДУКТУ	МОСКВА
3–4	22	ОЛЕГ ЯКУБОВ	ЗАО «ТД ТРАКТ»	РУКОВОДИТЕЛЬ ГРУППЫ	МОСКВА
		АНДРЕЙ ТУТУБАЛИН	ООО «СЛАДКИЙ ДОМ И К»	ДИРЕКТОР ПО РАЗВИТИЮ	КЕМЕРОВО
5	20	АНТОН ЧЕКАН	LOFT	ДИРЕКТОР ПО ПРОДАЖАМ	САНКТ-ПЕТЕРБУРГ

ПОБЕДИТЕЛЬ



Евгений Кэлих,
директор по региональному
развитию Sika Russia,
Москва

Проанализировать ситуацию по трем направлениям:

I. Продукт.

- _Формировать ассортимент, предусматривая возможность комплексной поставки продукции одному клиенту.
- _Привлекать клиентов одним-двумя якорными продуктами, которые есть только у вас.
- _Возможно, стоит ввести новые продукты, например стекломagneвый лист, OSB-плиты, штукатурные фасады и т. д.

II. Клиент.

- _Выяснить потребности крупных строительных организаций Татарстана.
- _Убедить клиента в том, что ваши марки подобны уже применяемым.
- _Обеспечить клиентам возможность оставлять отзывы об опыте использования вашей продукции.
- _Арендовать в городе два-три баннера, чтобы потребители привыкали к новым названиям.
- _Обратить внимание на сегмент малоэтажного коттеджного строительства.

III. Персонал.

- _Лучший сотрудник — коммуникатор, продавец «по жизни». Учите сотрудников продажам, развивайте коммуникабельность, а технические знания придут, и довольно быстро.

ловий работы и предоставления отсрочек по платежам. Компания должна иметь свой транспорт и доставлять товар клиентам минута в минуту по звонку. Согласен, необходимо участвовать в тендерах — «прописывать» свой товар в перечне закупаемой строительными компаниями продукции. А вот конференции и семинары, о которых писали многие авторы, — не лучший метод для продвижения на строительном рынке. Чтобы понять его перспективы, надо надеть сапоги и поехать на стройку, спросить у людей, которые там работают, будут ли они ходить на конференции и семинары. И все сразу станет понятно.

Согласен и с **Андреем Тутубалиным**: главное — добиться доверия заказчиков.

Антон Чекан пишет, что о личных скидках имеет право договариваться только началь-

ник отдела. Но начальник отдела не должен ездить по объектам! Предложенная Антоном схема отдела продаж мне не кажется подходящей для «МСМ-Казани»: на четверых менеджеров — один «руководитель направления», на троих руководителей — «начальник отдела продаж». «МСМ-Казань» — небольшая компания, в ней вообще должен быть только один начальник.

Искандер Касимов рассказал, как он мотивирует свой отдел продаж: раз в две-три недели устраивает им «психологическую взбучку» по методу автора «Мотивации в стиле экшн». Абсолютно с ним не согласен, это не выход. Зачем тратить личное время, когда лучше поменять сотрудников?

Очень понравилось решение Евгения Кэлиха, у него много ценных замечаний. Дельные предложения были

и у **Михаила Горбатенко**. Например, идея подтягивать к себе мелких строителей, ремонтников, которые не избалованы выгодными ценами и хорошими условиями при работе с крупными поставщиками.

Подводя итог, скажу: компании сейчас важно продвигать себя самой. И обязательно надо поработать с менеджерами по продажам: лучше их мотивировать, возможно, стоит кого-то заменить. Ну и, конечно, необходимо обучать их технологиям продаж.

Теоретик

Вера Никольская, директор по исследованиям компании Abarus Market Research:

— Описанные в кейсе сложности типичны при выходе на рынок с относительно новым продуктом. Однако у рынка стройматериалов есть свои особенности. Ведь торговая марка, брэнд — это понятия, важные для розницы при возникновении у покупателя эмоционального отношения к товару. Строители привыкают не к торговой марке, а к поставщику. Поэтому в рассматриваемом случае сложности связаны не столько с выводом нового брэнда на рынок, сколько с продвижением нового поставщика. И мне кажется, надо делать упор скорее на рекламу, чем на квалификацию продавцов. Надо понять, почему возникло такое странное смещение: «полевые» работники обычно бывают эффективнее офисных. А здесь наоборот. Может, они посылают «в поля» недостаточно квалифицированных людей? И конечно, важно учитывать особенности локального рынка, особенности местного менталитета, неформальную клановую систему. Мало кто из читателей обратил на это внимание.

Многие авторы присылали очень сумбурные решения, часто взаимоисключающие.

Например, некоторые писали, что следует учитывать ограниченный маркетинговый бюджет компании, но при этом предлагали такие дорогостоящие методы продвижения, как образовательные семинары, подарки руководителям и т. д. Подобные идеи выдвинул, например, Андрей Малафеев. В целом, оценивая решения, я особо учитывала отсутствие противоречий и мешанины, требовалось, чтобы предложения были эффективными и узконаправленными.

Предложение Антона Чекана довольно краткое, но очень дельное. Он сосредоточился на принципах работы менеджеров по продажам. Согласна, это действительно важно: возможно, именно в отсутствии нужных навыков у продавцов кроются причины проблем «МСМ-Казани».

У Михаила Горбатенко мне понравилось предложение выходить в близлежащие регионы (районы), так как клиенты там не избалованы большим количеством поставщиков, поэтому новых обычно не ищут, даже если существующие не устраивают.

Я бы рекомендовала «МСМ-Казани» принять следующие меры: сделать компанию более узнаваемой, повысить ее привлекательность для клиентов. Речь при этом должна идти именно о компании, а не о брэндах, которыми она торгует. **СФ**

Ценные советы по сложным проблемам

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



Аркадию Усачеву теперь не нужно самому работать на переездах: его подчиненные научились равномерно распределять нагрузку

Конфликт интересов между ключевыми отделами компании «Деликатный переезд» подчас приводил к тому, что приходилось отказывать клиентам в услугах. Благодаря «Банку решений» фирме удалось перестроить работу и исключить подобные ситуации.

Пиковый интерес

текст: ина селиванова

Генеральный директор «Деликатного переезда» **Аркадий Усачев** хотел создать компанию, которая оказывала бы любые услуги, связанные с переездом, в любое удобное для клиента время. Однако в периоды пиковой загрузки компании не хватало людей. Причина — противоречие между двумя ключевыми отделами. Клиентский отдел заинтересован в как можно большем количестве сделок, от их числа напрямую зависит зарплата менеджеров. Доходы сотрудников производственного отдела тоже зависят от числа осуществленных переездов, однако его ресурсы ограничены числом работающих, они не всегда в состоянии соответствовать «стахановским темпам», которые задают менеджеры клиентского отдела. Увели-

чивать количество «производственников» в компании не могут: пиковая загрузка бывает не всегда, значит, дополнительные сотрудники будут сидеть без дела, что снизит рентабельность работы. В июле прошлого года Аркадий Усачев обратился к участникам «Банка решений» с просьбой помочь скорректировать работу двух ключевых отделов.

«Еще до круглого стола мы начали проводить учебные программы», — рассказывает Аркадий Усачев. По его словам, **Елена Грищенко** рекомендовала мотивировать менеджеров клиентского отдела на равномерное распределение переездов. «В ходе учебной программы мы стали уделять этому больше внимания», — продолжает Усачев.

Сотрудники «Деликатного переезда» участвуют в учебных программах два-четыре раза в году. Во время обучения им напоминают, почему важны повторные обращения в компанию. Повторных клиентов не нужно убеждать в качестве услуг, да и заказ можно оформить без выезда на место, ведь часто менеджеры знакомы с условиями работы. Опыт показывает, что наплыв «повторных» клиентов случается через два-три месяца после периодов невысокой загрузки. Это легко объяснить: когда работа распределена оптимально, производственный отдел в состоянии гарантировать клиентам высокое качество, а те рекомендуют компанию своим знакомым или сами обращаются в нее повторно. Но когда загрузка выходит на пиковый уровень, качество страдает и число повторных обращений снижается. Так менеджеры клиентского отдела убеждают, что они заинтересованы в равномерном распределении заказов.

Кроме того, во время тренингов менеджеры учат «управлять отказами» — убеждать клиентов сдвинуть время переезда на более удобный для компании период.

В компании учли и рекомендацию **Ольги Колосовой** дополнить систему обучения персонала системой мотивации. Руководство компании отслеживает число благодарностей, получаемых сотрудниками от клиентов. По результатам месяца работнику с максимальным числом благодарностей выдают премию.

Егор Газаров советовал «Деликатному переезду» использовать практику авиаперевозчиков: если переезд заказывается заранее, он, как и заранее забронированный билет, стоит дешевле, чем срочный.

«Это по сути своеобразная дисконтная программа», — считает Аркадий Усачев. — Но только

мы не говорим о скидках, а информируем клиента, что если он заблаговременно подаст заявку, его проблема будет глубже проработана, переезд — максимально оптимизирован, а цена минимальна». У того же автора позаимствовали и идею «Горячих переездов»: услуги по сниженным ценам в период спада заказов.

Наталья Волжан предложила компании просчитать «точку оптимума» — количество выполняемых заказов, при котором рентабельность будет оптимальной. Для выполнения заказов сверх «точки оптимума» она рекомендовала привлекать специалистов с помощью аутсорсинга, предварительно заключив с ними договоры. «Мы пытались рассчитать тренд загрузки и до „Банка решений“, — рассказывает Аркадий Усачев. — Но Наталья сделала акцент на людях, а мы пытались рассчитать ресурсы, которые нам понадобятся на это период: упаковочные материалы, спецодежду и т. д. Пожалуй, в нашей ситуации ее подход более логичен».

В результате всех этих мер менеджеры клиентского отдела не только поняли важность равномерной загрузки «производственников», но и научились «сдвигать» объемы переездов с пиковых периодов на менее загруженные. Периоды пиковой загрузки остались, но компания просчитывает их заранее и берет на это время дополнительный персонал. «Если раньше у нас были возможны переносы запланированных переездов и даже отказы, то сейчас такого уже нет», — радуется Аркадий Усачев. Хотя он признает, что абсолютного новых идей у участников «Банка решений» не было, они помогли «Деликатному переезду» грамотно расставить акценты: «Система работала благодаря советам читателей, за что им огромное спасибо». **СФ**

Владельцы небольшой кофейни Роман Скоков и Юлия Шмакова организовали цех по производству десертов. Они рассчитывали на спрос со стороны столичных магазинов, кафе и ресторанов, но ошиблись. Тогда партнеры решили развивать собственную розницу — и столкнулись с кадровыми проблемами.

Текучка на шоколадной фабрике

текст: Ина селиванова

Восемь лет назад Роман Скоков и Юлия Шмакова работали в московской компании, занимавшейся поставками дорожной техники. Коллег объединило желание организовать собственное дело. С начальными инвестициями помогли друзья и знакомые, а направление бизнеса подсказало помещение, которое удалось арендовать: 30-метровый офис на Покровке решено было переоборудовать под небольшое кафе.

Опыта создания своего бизнеса у них до этого не было: Роман прежде занимался растаможиванием грузов, Юлия — бухгалтерией. Новоявленные бизнесмены стремились обустроить свое кафе как место, где было бы приятно проводить время им самим. Роман у себя на квартире мастерил оригинальные круглые столы, Юлия на блошиных рынках покупала смешные тряпичные куклы и замысловатые светильники. Получилось уютное и совершенно домашнее кафе: многие посетители до сих пор уверены, что «Шоколадное ателье» — семейное дело каких-нибудь французов, невест как очутившихся в Москве.

Несколько лет в кофейне торговали привозными десертами: эклеры и штрудели от нескольких московских поставщиков Роман и Юлия собственноручно каждое утро доставляли на Покровку. Но через три года стало ясно, что заведению требуется собственное лицо. В партнерстве с опытным французским кондитером было решено открыть небольшой производственный цех, позволяющий производить до 100 кг готовой продукции в день: хлеб по оригинальным рецептам, шоколад и мармелад ручной работы, пирожные и торты. Примерно 60% продукции — пирожные и торты, 10% — хлеб, 30% — шоколад и мармелад.

Искусство продаж
ИЗНАЧАЛЬНО Роман и Юлия рассчитывали, что производственный цех будет обеспечивать продукцией не только собственное кафе, но и поставлять торты, пирожные, хлеб и шоколад handmade в гастрономические бутики и рестораны. «Мы были уверены, что такая вкусная продукция будет пользоваться спросом», — вспоминает Юлия. Шоколад и мармелад от «Шоколадного ателье» в рознице стоят примерно 4,5 тыс. руб. за 1 кг (1 конфета — 50 руб.), пирожные и торты — 2–2,5 тыс. руб. за 1 кг, хлеб — в среднем 100 руб. за одно изделие.

Однако выяснилось, что продавать такую продукцию

непросто. «Недорогим ресторанам наши пирожные и конфеты не по карману, — говорит Юлия. — А в дорогих, как правило, есть свои кондитеры, и в услугах сторонних поставщиков они не нуждаются».

В качестве возможных клиентов остаются магазины, но там дорогие пирожные и хлеб не всегда раскупаются до истечения срока годности. Кроме того, организовать доставку в несколько мест, с учетом московских пробок и расстояний, очень сложная задача для «Шоколадного ателье», которое не может себе позволить держать больше одного водителя. Сегодня продукция компании, кроме собственного кафе на Покровке, продается в магазинах «Глобус гурмэ», Spag и небольших ресторанах и кондитерских — в общей сложности в десяти точках.

«Ходить и предлагать свою продукцию, стучаться в закрытые двери очень унижительно, — считает Юлия. — Новые точки реализации мы сейчас не ищем, работаем только с теми, кто нас уже знает».

Чтобы не зависеть от сторонних партнеров, владельцы компании решили развивать собственную розницу, то есть увеличивать число кофеен под своим брэндом. Но и это непростая задача. Для компании, где владельцы вынуждены вставать за прилавком, появление даже одной дополнительной точки — огромное испытание. «С момента основания компании мы привыкли делать все сами, — рассказывает Юлия. — Найти людей, которым можно порекомендовать некоторые функции, очень сложно».

Управление из-за прилавка
ПОСТОЯННЫЕ посетители «Шоколадного ателье» знают, что клиентов здесь часто обслуживают сами владельцы: приятно завтракать в кафе,



Роман Скоков и Юлия Шмакова хотели бы увеличить число своих кофеен, но пока не могут обеспечить персоналом уже имеющиеся

когда кофе варит приветливый хозяин. Но Юлия и Роман встают за прилавком не ради создания уютной атмосферы: приходится подменять внезапно заболевших или даже уволившихся сотрудников. «Например, в „Кофе хаусе“ на площади 100–150 кв. м работают 25–30 человек. Если один из них заболел, это не катастрофа, — рассуждает Юлия. — А у нас на площади 30 кв. м работают только два человека: они стоят у прилавка, готовят кофе, обслуживают посетителей. И если заболел один из продавцов, ему нет замены. Чтобы работа не встала, за прилавком встаем мы с Ромой, причем остальные заботы с нас никто не снимает».

Когда открывали кафе, рассчитывали, что обслуживать посетителей будут четыре человека: работать они должны были в парах по два, посменно: два 11-часовых рабочих дня чередуются с двумя выходными. Но за шесть лет существования «Шоколадного ателье» на Покровке периоды, когда в штате числились все четыре продавца, были редкими и не продолжительными. «К нам

ведь приходят работать в основном студенты, — рассказывает Юлия. — Отработав несколько месяцев, они бросают кофейню, чтобы сдавать сессию или уехать на каникулы. В ресторанном бизнесе это типичная ситуация, но мало где внезапный уход одного официанта переносится так болезненно, как в нашем камерном формате».

Зарплата продавцов в маленькой кофейне средняя по рынку: с учетом чаевых получается не меньше 20 тыс. руб. в месяц. При приеме на работу будущим сотрудникам рассказывают, что они смогут не только работать в торговом зале небольшого кафе, но и бывать, к примеру, на вечеринках глянцевого журнала, в организации которых участвует «Шоколадное ателье», на фестивалях, где продается продукция кофейни. Хотя поначалу это многих привлекает, удерживать людей надолго все равно не получается.

«Продавец, тем более при небольшом штате кофейни, — это лицо всего бизнеса, — рассуждает Юлия. — Иногда такие персонажи приходят на работу устраиваться, что руки опуска-

ются, — легче самому кофе варить у прилавка, чем доверить свое детище неизвестно кому». Как правило, персонал для кафе владельцы «Шоколадного ателье» ищут через «работные» сайты в интернете, размещают объявления в газетах и у себя в кафе. Но каждый раз люди находятся с трудом.

Очевидно, чтобы думать о развитии бизнеса, собственникам необходимо снять с себя решение каждодневных проблем. Вылечить эту «головную боль» мог бы грамотный управляющий, который решал бы вопросы учета, логистики, работы с персоналом. Брать со стороны такого специалиста Роман и Юлия не хотят — как доверить чужому человеку то, что с таким трудом было выстроено за шесть лет. «Тут должен быть единомышленник, человек, который очень хорошо понимает суть этого бизнеса и то, каким мы хотим его видеть», — объясняет Юлия.

Сейчас у компании такой человек есть — девушка, работающая в «Шоколадном ателье» более трех лет, кажется владельцам достаточно перспективным управленцем. Планируется, что к выполнению но-

вых обязанностей она приступит уже в сентябре, когда будет открыто второе «Шоколадное ателье» на Тишинской площади. Впрочем, главную проблему — где взять необходимое количество линейного персонала, который бы работал достаточно стабильно, — появление управляющего все равно не решит.

Получается, что и путь развития собственной розницы в таком формате проблематичен. Как же небольшому цеху увеличить объемы реализации? Возможно ли обеспечить подобный розничный формат стабильным штатом сотрудников? **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (sf-idea@kommersant.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 08.10.08. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 20.10.08, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

спроси секрет фирмы



Андрей МАРКИЗОВ
Екатеринбург

Франшиза в мешке

Идеей предпринимательства увлекся недавно. Хочу создать работающий бизнес. На что обратить внимание при выборе франшизы?

Существуют некие базовые параметры — сфера ваших интересов, сколько средств вы готовы потратить на проект, условия получения франшизы, то есть взимает ли компания-франчайзер вступительный взнос, роялти, существуют ли обязательства по объему реализуемой продукции и проч. Внимательно изучите компанию, которая продает франшизу. Поинтересуйтесь, например, какова рентабельность ее бизнеса, выручка с 1 кв. м, насколько быстро расходуется товар (если речь идет о ритейле). Замечательно, если вам позволят ознакомиться с финансовой отчетностью. Важным показателем является также то, насколько активно растет сеть. В успешных проектах число франчайзи, как правило, увеличивается за год на 10–30%. Если этот показатель меньше, то, возможно, франшиза не слишком привлекательна. Если больше, то существует риск, что из-за слишком бурного роста сотрудники компании не смогут уделять вам должного внимания. Кстати, оптимальным считается, когда один менеджер курирует 10–20 франчайзи. Обязательно пообщайтесь с уже имеющимися франчайзи. Вы поймете, на что можно рассчитывать: есть ли у компании программы по обучению франчайзи, в каком объеме вам будет оказана консультационная помощь и маркетинговая поддержка.

Многое может рассказать и поведение представителей франчайзера, начиная с того, нашлось ли у топ-менеджера достаточно времени, чтобы ответить на ваши вопросы, и заканчивая тем, насколько вежливо с вами поговорил секретарь. Ведь если вы решитесь купить франшизу, с этими людьми вам придется работать бок о бок.

Сергей

Вечные ценности

Слышал про концепцию «управление по ценностям». Что можно по этой теме почитать?

Концепцию Managing by Values на русский язык часто переводят как «управление через ценности», а иногда как «управление по ценностям». У этого направления современного менеджмента нет конкретного автора, но его сегодня разрабатывают многие исследователи. Одними из главных популяризаторов понятия «ценности» стали Том Питерс и Роберт Уотерман, авторы книги «В поисках совершенства». По сути, ценности составляют своеобразный генетический код, базовую философию компании. Они объединяют людей и определяют стиль их взаимоотношений внутри компании и с внешним миром. Ценности

нельзя придумать и насадить в организации — они должны быть органичны, чтобы люди хотели и могли им следовать. А главное, они не должны быть абстрактными лозунгами: за ними должны стоять конкретные установки и модели поведения. Чтобы лучше понимать, как Managing by Values используют на практике, почитайте про опыт компании IBS, которая сформулировала свои ценности и попыталась воссоздать образ своего идеального сотрудника (см. **СФ** №02/2007). А в качестве теоретической базы рекомендую ознакомиться с книгой Кеннета Бланшара Managing by Values.

Андрей
Москва

Нашествие электроники

Хочу вместе с партнерами инвестировать в издательское дело. Что перспективнее — заниматься электронными книгами или бумажными?

Борьба истинной, бумажной, и «ненастоящей», электронной книги — современная дилемма для издателей. Ни для кого не секрет, что книги в переплете постепенно теряют популярность у читателей, которые все чаще отдают предпочтение электронным форматам (интернет-библиотеки, аудиокниги и др.).

В результате даже лидеры рынка, некогда заядлые «бумажники» (например, «Эксмо», «Олма медиа групп») активно развиваются в направлении медийности: осваивают интернет и альтернативные бумажные носители. Есть и совсем свежий пример: издательство АСТ 15

сентября выпускает электронную версию новой книги Бориса Акунина «Квест», в то время как ее бумажный аналог появится лишь в конце октября. Компьютерная версия книги поколения 2.0. содержит, например, крики, которые читатель может услышать по ходу прочтения определенных частей. За новые технологии говорит еще один аргумент: создать электронную библиотеку гораздо дешевле, чем «бумажное» издательство. Вас минуют логистические затраты, административные, типографские — все это в сумме поглощает около 80% издательских расходов.

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.

книги для бизнеса

РЕЦЕНЗИЯ

ЭКС-ДИРЕКТОР ПО СВЯЗЯМ С ОБЩЕСТВЕННОСТЬЮ, А С НЕДАВНЕГО ВРЕМЕНИ РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ ПО РАЗВИТИЮ НОВЫХ МЕДИАКАНАЛОВ ОАО «ВЫМПЕЛКОМ» **МИХАИЛ УМАРОВ** НАПИСАЛ ВЕСЕЛУЮ И ОСТРОУМНУЮ КНИЖКУ ПРО БУДНИ ПИАРЩИКА КРУПНОЙ КОРПОРАЦИИ. НО САМОЕ ИНТЕРЕСНОЕ, ПОХОЖЕ, ПРЕДПОЧЕЛ ОСТАВИТЬ ЗА СКОБКАМИ. **ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН**

PR-включения полосатого Чебурашки



PR-описные истины: почему не все могут сделать очевидное
УМАРОВ М.

М.: ВЕРШИНА, 2008
ОБЛОЖКА / 184 С.

Каждый день я разгребаю гигабайтные завалы бестолковых пресс-релизов и выслушиваю странноватые просьбы дозвонившихся в редакцию «представителей компаний»: «У нас юбилей — 13 лет, неужели „Секрет фирмы“ не готов об этом написать?» — ну и прочее. Так что ближе к сдаче номера я начинаю относиться к пиарщикам как к гаишникам: зачем-то они, конечно, нужны, но лучше бы без них.

Михаил Умаров побывал по обе стороны баррикад (когда-то он работал в «Коммерсанте», «Русском телеграфе» и «Известиях») и честно признает: «PR-индустрия, как Чебурашка, не может самоидентифицироваться, рассказать обществу, что она собой представляет и в чем ее ценность». Отсюда все беды: в индустрию приходят специалисты, которых отбирают чуть ли не по размеру груди и цвету волос. Есть в книге смешная история о том, как в PR-департамент «Вымпелекома» пытались трудоустроить девушку, которую уволили из другого отдела за профнепригодность. Само собой, в PR, как и в футболе, разбираются все. Хотя, конечно, есть компании и люди, которые относятся к PR как к серьезному бизнес-инструменту и пытаются достичь «гармонии интересов» между СМИ и компаниями, — «гармонисты», как их в шутку называет автор.

В деле увеличения поголовья «гармонистов» книга Умарова, безусловно, полезная

штука. Он пишет очевидные, в общем-то, вещи, о которых мало кто помнит. Свои размышления автор перемежает цитатами из ЖЖ коллег, отраслевыми анекдотами, так что получается весело. Некоторые высказывания так и хочется поставить в подпись своего e-mail: «Эта статья все равно выйдет», «СМИ вам ничего не должны», «No comments — плохой комментарий» и пр.

Достается на орехи как коллегам-пиарщикам, так и журналистам. Подробно автор рассказывает о региональной прессе, коллегах из СНГ и их любви к заказным материалам. Очевидно, особенно вдохновить пиарщиков должна история о журнале «Жизнь Урала», который предложил «Вымпелкому» разместить на своих страницах «джинсу», а когда Умаров отказался, опубликовал статью бесплатно: не пропадать же полосам.

Все чистая правда, и журналистскую кухню Умаров критикует заслуженно, благо хорошо

ее знает. Только вот незадача: когда речь заходит о PR-деятельности самого автора, он как бы невзначай пропускает все самое интересное, отделяясь анекдотами. Пожалуй, одна из самых полезных глав книги посвящена действиям PR-подразделения компании во время кризиса. Автор вскользь упоминает о трудных моментах в жизни «Вымпелекома» (трясет компанию, по его признанию, примерно раз в полгода) и приводит рекомендации коллегам, что делать для решения проблемы. Однако никаких личных примеров того, как г-н Умаров сам разруливал подобные ситуации, в книге не найдешь.

Совершенно справедливо Умаров замечает, что идеал для журналиста — генеральный директор в роли пресс-секретаря, дающий эксклюзивные интервью о язвах компании, а идеал для топ-менеджера — журналист, прилежно пишущий под диктовку пиарщика об успехах в бизнесе. Конфликт интересов налицо, и чертовски любопытно, как же его решают в «Вымпелкоме». Но и здесь, говоря на журналистском сленге, фактуры явно не хватает. Очевидно, пока автор находится по другую сторону баррикад, всей правды от него не добьешься. Что ж, издержки профессии. **СФ**

Коммерсантъ

Подписываемся под каждым словом. Подпишитесь и вы.



подписка 01–06 2009

Коммерсантъ

Ежедневная общенациональная деловая газета «Коммерсантъ».

Главные новости о событиях в бизнесе, политике и обществе.

ДЕНЬГИ

Еженедельный экономический журнал «Коммерсантъ Деньги».

Основные тенденции и проблемы российской и мировой экономики.

Weekend

Еженедельный журнал «Коммерсантъ Weekend».

Журнал о культуре отдыха.

Власть

Еженедельный аналитический журнал «Коммерсантъ Власть».

Власть в России и других странах: секреты и технологии.

Секрет фирмы

Еженедельный деловой журнал «Коммерсантъ Секрет фирмы».

Реальные примеры ведения бизнеса.



Ежемесячный глянцевый журнал «Коммерсантъ Автопилот».

Автомобиль в России — больше, чем средство передвижения.

CITIZEN K

Ежеквартальный культовый европейский журнал.

Профессиональный гид в мире стиля, красоты и интересных личностей.

Специальные предложения

При оплате подписки до 15.11.2008 через редакцию скидка до **15%**

Коммерсантъ+
уникальная возможность подписаться на несколько изданий по **льготной цене**

Коммерсантъ+ Бизнес
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Лидер
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Комплекс
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Автопилот

Коммерсантъ+ Стандарт
Коммерсантъ
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Коммерсантъ+ Актив
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги
Коммерсантъ Секрет фирмы

Коммерсантъ+ Базис
Коммерсантъ Власть
Коммерсантъ Деньги

Подписка через редакцию

консультации персонального менеджера по вопросам обслуживания подписки;

предоставление полного пакета бухгалтерской документации (для юридических лиц);

выбор формы оплаты: пластиковыми картами платежных систем VISA, EUROCARD/MASTERCARD, DINERS CLUB; с помощью платежной системы Яндекс. Деньги; через любое отделение Сбербанка РФ (квитанция прилагается); безналичный расчет; по подписным скретч-картам.

Доставка изданий по Москве — почтой или курьером; в Моск. обл. — почтой; в другие регионы РФ — заказной бандеролью.

Чтобы оформить подписку

для физических лиц

отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию по e-mail: podpiska@kommersant.ru или факсу: (495) 721-90-77;

для юридических лиц

оформите счет на оплату для юридических лиц: по телефонам 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82; на сайте www.kommersant.ru в разделе «Подписка».

Стоимость подписки на первое полугодие 2009 года

	Москва, Мос.обл.	Регионы
КОММЕРСАНТЬ	1922.58	—
КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ	514.14	1242.78
КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ	658.68	1453.32
КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ	607.86	1402.50
КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ	420.42	633.60
КОММЕРСАНТЬ WEEKEND	652.08	—
CITIZEN К (ЗА 2 НОМЕРА)	242.00	288.86
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС	3264.36	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР	3102.00	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ	2727.12	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ	1597.20	2597.76
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС	1059.30	1956.24
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС	1434.84	2325.18

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

Цены на подписку сроком 6 месяцев в рублях с учетом НДС, действительны при оплате до 15.11.08.

Подписной купон
срок подписки с 1 января
по 30 июня 2009 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом корп. стр.

Кв. офис

Код подъезда

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

Вид доставки:

- ☐ курьер
- ☐ почта (до почтового ящика)
- ☐ почта (заказная бандероль)

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

Извещение

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО
Расчетный счет 40702810338040116270
Корреспондентский счет 30101810400000000225
БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Телефон e-mail

назначение платежа сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

Квитанция

Кассир

ИНН 7714684380, КПП 771401001

ЗАО «Коммерсантъ-Пресс»
в Тверском отделении № 7982/097 Сбербанка России ОАО
Расчетный счет 40702810338040116270
Корреспондентский счет 30101810400000000225
БИК 044525225, ОКПО 99607167

Платательщик

Адрес (с индексом)

Телефон e-mail

назначение платежа сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись плательщика

принципы

Дмитрия Орлова

Председателя правления банка «Возрождение» не интересует никакой другой бизнес, кроме банковского. Но такой **консервативный** банкир — настоящая находка для вкладчиков и **инвесторов**.

Проблема начала 1990-х в том, что в банки пришли бизнесмены, но не банкиры. У бизнесмена и банкира абсолютно разная психология. Задача бизнесмена — получить максимальную прибыль, рискуя, влезая в авантюры. У банка нет своих денег, все деньги чужие, заемные. Человек, который управляет чужими средствами, не имеет права рисковать. Сейчас это правило забыли те, кто нас ему учил, — иностранные банкиры.

Банки не имеют права заниматься другим бизнесом. Сейчас строительный бум, бери инвестиционный контракт, строй — заработаешь 60%. Но мы никогда на это не пойдем: не банковское это дело. Мы даем кредит и получаем свои проценты.

Мое поколение отдыхать не умеет. Когда я работал экономистом в Госбанке СССР в Хрустальном переулке, встречал на Красной площади автобусы с иностранцами. И они парами — им обоим по 70 лет, вы попробуйте найти такую пару в России — гуляли. У них эта поездка запрограммирована лет пятнадцать назад, они лишь ждали своего срока.

Я не устал от бизнеса. Вот я — человек обеспеченный, но на пенсию не хочу. Мне непонятно, что я тогда буду делать.

Банк стал большой, и партнеров я не выбираю. Иногда заместители просят пообщаться с крупными партнерами. Мы поговорим за жизнь, как он и я видим взаимодействие, какие у нас и у него видение и желания. Но если с человеком некомфортно, если он мне не нравится, я не буду долго заниматься дипломатией. У меня уже есть возможность общаться с тем, кто мне приятен.

На тусовки не люблю ходить, хотя приглашения присылают каждый день. Я даже на банковские встречи-форумы практически не хожу. Исключение делаю, если старые друзья зовут.

Единоначалие у нас в банке есть. Но я доверяю своим замам, не влезаю на их участки. Ко мне приходят с нестандартными вопросами, чтобы утвердиться в своем мнении. И самое главное, если кто-то из клиентов говорит моим помощникам, что Орлов согласовал и сказал: «Дайте денег», он лукавит. Это исключено. «Посмотрите» — это я могу сказать.

Я ничего не боюсь. Ни землетрясений, ни переворота, ни других катаклизмов. Все это ситуации, которые возникают и из которых надо выходить. Бизнес, если он правильно построен, концентрируется и пытается найти выход.

В кризис 1998 года за 14 дней сбросил 7 кг, да и все вокруг высохли, но выжили. В нашем банке никто не потерял ни копейки. Это все запомнили, это теперь в истории. А ведь даже самому большому подлецу неприятно слышать, что он кого-то обманул.

Подходы после кризиса мы серьезно поменяли. Проценты были дурные, больше эйфории было. Когда кризис грянул, мы стали строить более жесткую систему контроля.

Надо знать, что ты можешь и умеешь. Вот приходят с проектом: «Надо \$300 млн или \$400 млн». Сейчас таких поменьше, раньше их было ну очень уж много. Но это не наше. Мы такие проекты сразу отклоняем.

Никаких бизнесов, кроме банковского, у меня нет. Если это серьезный бизнес — я в нем ничего не понимаю, если игрушка — сейчас времени играть нет. Хотя я люблю готовить и, может быть, открою как-нибудь ресторанчик человек на десять. Не для того чтобы деньги брать, а чтобы друзей было куда позвать на мою стряпню.

Человек порядочный, ответственный лучше, чем высокопрофессиональный, у которого тяжело с моралью. **СФ** записал **Сергей Кашин**





Портрет номера 10 Проект 12 Афиша 16
 Книги 23 Классика 25 CD 26 Ресторанная
 критика 40 Клубы 44 Коллекция 46
 Shopping 49 Дизайн 54 Звери 56 Гаджеты 57
 Дети 58

Нелли Фуртадо
в «Олимпийском»
С.20



THE ROLLING STONES

«ДА БУДЕТ СВЕТ»

ФИЛЬМ МАРТИНА СКОРСЕЗЕ с.16

ЖУРНАЛ О КУЛЬТУРЕ ОТДЫХА

еженедельно
с газетой
«Коммерсантъ»
и в свободной
продаже

Ford Transit шасси в лизинг – 356* рублей в день**

Подробности – у официальных дилеров Ford
и по телефону горячей линии 8-800-200-22-66.

Ford Transit шасси

Feel the difference

www.ford.ru



Реклама

* Сумма ежедневного платежа указана без учета НДС.

** Срок лизинга – 48 мес.; авансовый платеж за счет собственных средств Клиента составляет 49% от стоимости Ford Transit бортовое переднеприводное шасси 300S L3 2.2TD M5, равной 658 800 рублей (включая НДС); финансирование – рубли; партнеры программы – «Европлан», «Экстролизинг», «АвтоРента Сервис». Цена является минимальной, исходя из объема двигателя и комплектации. Цена действительна на 01.08.08.

Новая розничная цена



От 599 000 рублей (вкл. НДС)



От 649 000 рублей (вкл. НДС)