

# Opel Zafira

Один автомобиль.  
Тысяча возможностей.



Opel Zafira – это больше возможностей, развлечений и движения. Благодаря инновационной системе Flex7 внутреннее пространство Opel Zafira легко трансформируется под любые ваши прихоти. Поездки за город большой компанией, занятия экстремальным спортом или деловая встреча на горнолыжном курорте? Вам остается только выбрать направление...



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

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

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

Почему РВБК никак не может сдать «Бастион» с. 20  
На чем ГСА въедет в двадцатку лидеров страхования  
Когда доходные дома начнут наконец приносить до

## Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успе

№37 (220

### Эффективные инвестиции в России и в мире

[www.im.rencap.ru](http://www.im.rencap.ru)  
7-44-55-66

115 млрд. рублей –  
активы под управлением \*

Инвестиционная команда  
40 профессионалов из 8 стран

Представительства  
группы в 9 странах  
Офисы в Москве, Лондоне,  
Женеве, Киеве, Алматы,  
Никосии, Дубаи, Лагосе, Найроби

«ААА – максимальная надежность»  
Национальное рейтинговое агентство

Лучшая команда  
по управлению активами «Финанс»

Ренессанс  
Управление Инвестициями



## ЭФФЕКТИВНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ В РОССИИ И В МИРЕ

[www.im.rencap.ru](http://www.im.rencap.ru)

7-44-55-66

Сегодня мы предлагаем широкий спектр продуктов и услуг по управлению инвестициями на российском и глобальном рынках. Теперь наши клиенты могут инвестировать на **рынках США, стран ЕС, Японии, Индии, Китая, Бразилии, африканских стран и других развивающихся регионов.**

Вы сами можете выбирать стратегию диверсификации Ваших активов, инвестируя в акции и облигации крупнейших компаний России и мира. Наши **финансовые консультанты** помогут Вам сформировать наиболее подходящий для Вас портфель по соотношению риск/доходность.

## Ренессанс Управление Инвестициями

Приведенная информация и услуги могут относиться к группе компаний, оказывающих услуги под логотипом «Ренессанс Управление Инвестициями» (Renaissance Investment Management) и имеющих представительства в России и за рубежом. Некоторые из продуктов и услуг, упомянутых в настоящей рекламе, могут быть недоступны в России в соответствии с российским законодательством и могут предлагаться компаниями, находящимися за пределами России, в соответствии с применимым законодательством. Услуги по доверительному управлению в России оказываются ООО «УК «Ренессанс Капитал», место нахождения: Москва, Вознесенский пер., д. 22, «Усадьба-Центр», 4-й эт., на основании Лицензии профессионального участника рынка ценных бумаг на право осуществления деятельности по доверительному управлению ценными бумагами № 077-09401-001000, выданной ФСФР РФ 05.09.2006. До заключения договоров ознакомиться с информацией об услугах и условиях их предоставления можно, обратившись по тел.: (495) 744-55-66. \*Объем активов под управлением группы компаний «Ренессанс Управление Инвестициями» указан на 24.08.2007 года.

На правах рекламы

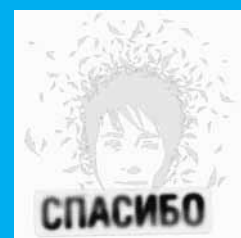
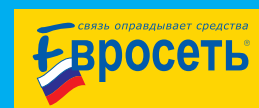
# CITIZEN K

РОССИЯ

ИД «КОММЕРСАНТЪ»  
ПРЕДСТАВЛЯЕТ

## ЖУРНАЛ, КОТОРЫЙ ЖДАЛИ АЛЬБОМ, О КОТОРОМ ГОВОРЯТ

НОВЫЙ АЛЬБОМ ЗЕМФИРЫ —  
ТОЛЬКО В ЖУРНАЛЕ **CITIZEN K**  
И В МАГАЗИНАХ «ЕВРОСЕТЬ»  
ПО ВСЕЙ СТРАНЕ



ЧЕЛОВЕК МИРА.  
ГРАЖДАНИН МОДЫ.  
**CITIZEN K**

ВЫХОДИТ В ОКТЯБРЕ



Кино  
**ФУАД  
ЭТ ААТТУ**  
Первый  
любownik

*"Надо мыслить  
как художник, а жить  
как буржуа"*  
Оскар Уайльд

Земфира  
& Рената

# ВПЕРВЫЕ

Почему РВБК никак не может сдать «Бастيون» с. 20  
На чем ГСА въедет в двадцатку лидеров страхования с. 26  
Когда доходные дома начнут наконец приносить доход с. 56

# Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№37 (220) 24.09 — 30.09.2007  
[www.sf-online.ru](http://www.sf-online.ru)

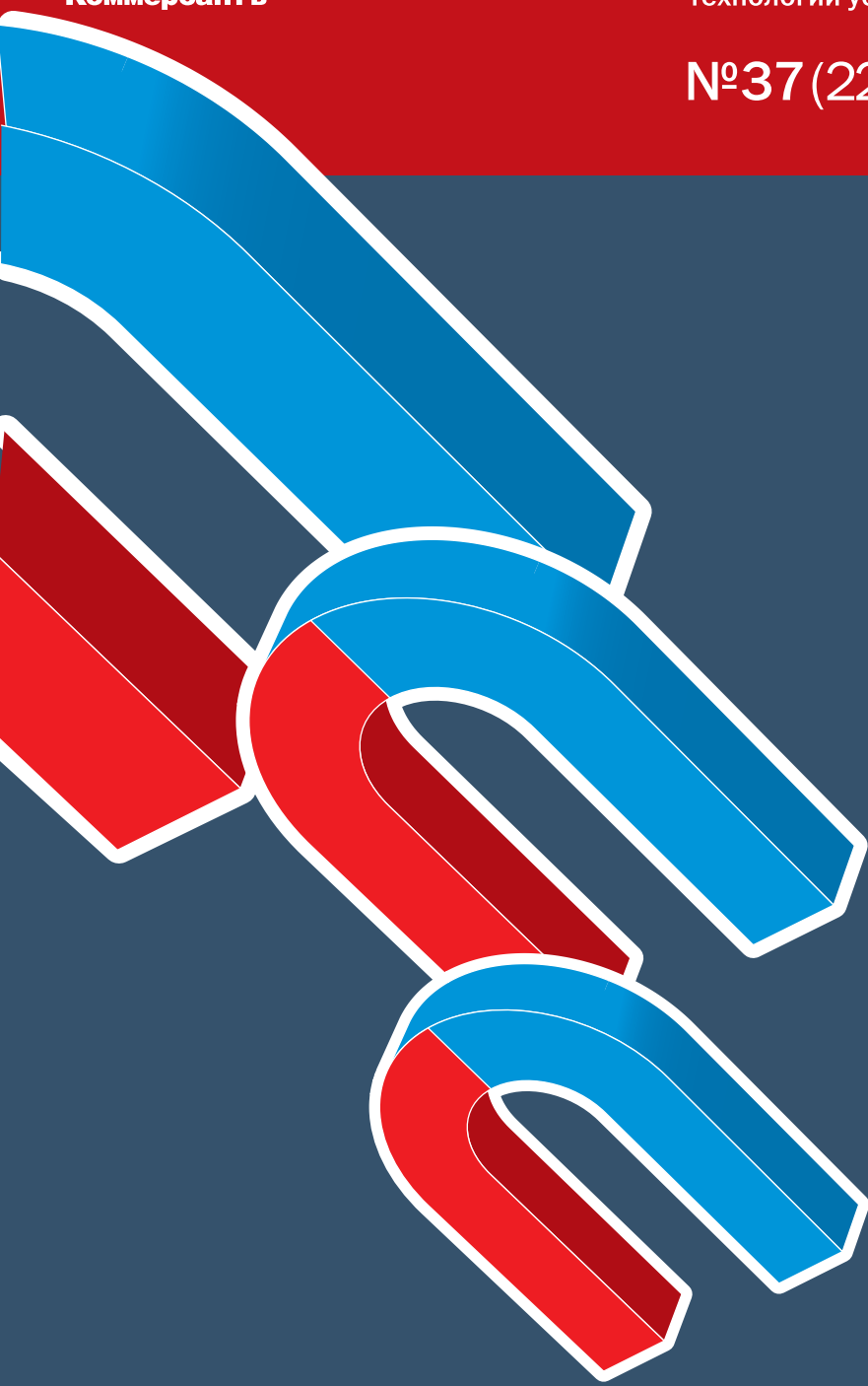
**\$200** тыс.

в год зарабатывает  
Таша Джозеф на том,  
что позволяет людям  
рассказать правду  
о сексуальных  
партнерах с. 44

## love me тендер

Как по-честному выиграть  
нечестный конкурс с. 50

ISSN 1727-417-6  
070375



# КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ

## ЕЖЕМЕСЯЧНОЕ ИЗДАНИЕ ФОРМАТА SHOPPING-GUIDE



## ОКТАБРЬ 2007

«КОММЕРСАНТЪ КАТАЛОГ» РАСПРОСТРАНЯЕТСЯ

ВМЕСТЕ С МОСКОВСКИМИ ТИРАЖАМИ ГАЗЕТЫ

«КОММЕРСАНТЪ» И ЖУРНАЛА «КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ».

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

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

Коммерсантъ  
каталог





## принципы

„Живу я везде. И в России, и за границей, и в самолетах. Меня это устраивает. Наверно, во мне есть цыганская кровь“

**Ирина Никитина 64**

## в колонках

В попытке заставить себя что-то чувствовать есть какая-то ложь. Когда рекламное сообщение транслирует обещание бренда — я чувствую, что меня заставляют чувствовать

**Константин Бочарский 46**

Приближающиеся выборы только усложняют стоящую перед кабинетом Зубкова задачу — слишком много желающих вставить в этот механизм свои детали

**Александр Бирман 18**

## в блогах 47

Вместо разделения на партнеров и конкурентов мы видим куда более странные комбинации. Компаниям придется научиться делать бизнес даже с самым опасным противником

**Билл Тейлор**

Когда рынки меняются каждый день, лучше уподобиться марсианам на чужой планете, видящим вещи в первый раз

**Грант Маккрэкен**

## 04 почта

**60 спроси Секрет фирмы**

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические

страницы к журналу «Секрет фирмы»:

**Юпе. Информационные технологии** 22 октября, 19 ноября

Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов.

Телефоны для справок:

**(495) 943-9112, 943-9110, 943-9108**

СОЗ



20

Конкуренты РВБК, начавшие производить коньяки, подобные «Бастиону», но более дешевые, оказались шустрее первопродовцев

## частная практика

**20 КОНЬЮНКТУРА ОСАДА «БАСТИОНА»** Этот коньяк стал родоначальником целой серии брендов, произведенных конкурентами РВБК по схожей бизнес-технологии. Но провинция Коньяк, подарившая «Бастиону» славу, в итоге сыграла с ним злую шутку

**26 АМБИЦИИ КУРАМ НА СТРАХ** «Генеральный страховый альянс» смело обещает за два года выйти в лидеры рынка — если раньше компанию не покинет новый владелец

**30 СТРАТЕГИЯ СПАГЕТТИ-ИНЖИНИРИНГ** В девяностые годы «Инфолинк» задавал тон на российском макаронном рынке. На возвращение утраченных после кризиса позиций ушло девять лет

**34 КОНКУРЕНЦИЯ РАСПРОДАЖА ПРОДАВЦОВ** Крупные продуктовые ритейлеры исчерпали возможности для органического роста, а мелкие боятся конкуренции. Сети готовятся к буму M&A. Остановить этот процесс под силу лишь чиновникам

## лаборатория

**50 ЧЕСТНЫЕ ТЕНДЕРЫ НЕЕСТЕСТВЕННЫЙ ОТБОР** 1 октября вступает в силу новая редакция закона о госзакупках №218-ФЗ, существенно повышающая шансы поставщиков на честную победу в тендерах. Одержат верх получится лишь при условии, что поставщик не только честный, но и умный

**56 ПРОБЛЕМНЫЕ ИНВЕСТИЦИИ ДОМА ДОЛГОТЕРПЕНИЯ** Застой на рынке жилья обусловил новый тренд: в России заговорили о возрождении давно забытого бизнеса по строительству доходных домов. «Секрет фирмы» оценил перспективы нового рынка

**61 РЕЦЕНЗИЯ КОГДА БОЛЬШИЕ БЫЛИ МАЛЕНЬКИМИ** Автор книги «100 блестящих карьер» Питер Хан попытался выяснить, какие мотивы двигали лидерами в начале карьеры, — и сумел обойтись без открытий



50

Государство — самый крупный и самый неэффективный покупатель товаров и услуг в стране

## 06 дневник наблюдений

Как недобросовестный американский заемщик насолил честному российскому / Почему приставка «и. о.» делает министра разговорчивее / Под чем никогда не подпишется Валерий Мирошников / Отчего плюс в названии «Пятерочки» равен минусу в балансе ее франчайзи / Зачем «Имиджхолдинг» меряется заводами с российскими дочками / Как Герман Греф за один день собрал инвестиций лишь вдвое меньше, чем за последние два года / Чем хороша дружба с Уго Чавесом / Как называется то, что делает Майкл Делл в России / Почему РТС и ММВБ помешали выходу «Павы» на LSE / Из чего «Ренова-медиа» планирует выжать \$9 млн, вложенные в интернет / Какая польза бизнесу от борьбы с вредными привычками

## идеи

**38 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ СДВИГ ПО РЫНКУ** Новые рынки создаются там, где возникает сдвиг. А там, где образуются новые рынки, рождаются и новые профессии. «Секрет фирмы» отобрал семь наиболее перспективных сфер занятости и позавидовал тем, кто займет эти вакансии

**42 WOW** Пишущий тостер / Не пальцем и не мышью / Клавиатура-шпион / Козел 2.0

**47 МЫСЛИ БИБЛИОТЕКА ПРОТИВ GOOGLE** Современные поисковые системы обделяют исследователя, лишая его элемента случайности

**48 МЕТОДЫ ГИК-ПАРАД** Кафе постепенно превращаются из «точки питания» в офис и площадку для презентаций

**49 СВОЯ ИГРА ЭМОЦИИ ИЗ ПРОМЗОНЫ** Для директора нижегородского «Лимпопо» Владимира Герасичкина зоопарк не бизнес, а состояние души

# Секрет фирмы

№ 37 (220) 24.09 — 30.09. 2007

## Редакция журнала

**главный редактор** МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА  
**выпускающий редактор** АНДРЕЙ УТКИН  
**ответственный секретарь** АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ

**редакторы разделов, заместители главного редактора** КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА

**редакторы тем** ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА

**обозреватели** НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ИВАН МАРЧУК, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ИНА СЕЛИВАНОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ

**корреспонденты** СВЕТЛАНА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ЕКАТЕРИНА ТРОФИМОВА, ДЕНИС ТЫКУЛОВ, ВЛАДИМИР УСТИНОВ

**тематические страницы «iONE»**  
**информационные технологии** — ИГОРЬ ПИЧУГИН (редактор), АЛЕКСАНДР ВАСИН (художник), НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

## Редакционные службы

**главный художник** АНТОН АЛЕЙНИКОВ  
**дизайнер** СОФЬЯ КАСЬЯН

**фоторедакторы** ЕВГЕНИЙ СЕДОВ, ПЭДЕР ХУЗАНГАЙ

**литературные редакторы** 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 №ФСТ77–27323 от 26.02.2007

## Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

### РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА

**ДИРЕКТОР** — ЕКАТЕРИНА КУЗНЕЦОВА;  
 тел. (499)943–9110, 943–9108; (495)101–2353

**ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR**  
**ДИРЕКТОР** — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (499)943–9784

### ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ

ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;  
 тел. (495)721–1201, факс (495)721–9077

**ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ «СКАНВЭБ АБ»**, Корьяланкату 27, Коувола

**ТИРАЖ НОМЕРА** 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

### АДРЕС РЕДАКЦИИ

105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1  
 Тел. (495)960–3118, 797–3171, 504–1731,  
 267–2933 E-mail: editor@sf-online.ru

**ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ:** WWW.SF-ONLINE.RU

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

© ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007  
 © ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

ПОЧТА readers@sf-online.ru

## «Развитие сети, конечно, принесет свои плоды.

Однако чтобы успехи были ощутимыми, „Моне“ стоит не конфликтовать с некоторыми мелочами бизнеса красоты, развивающегося в других сегментах, а брать лучшее из этих мелочей на вооружение.

О чем это я? Цитата из статьи: „...люди начнут ориентироваться на брэнд, а не на мастеров“. У меня вопрос: вы к зубному ходите, ориентируясь на брэнд или на мастеров? Бизнес рассчитан на мастеров-ремесленников, создающих имидж брэнда.

Если найти логичные принципы союза, то у „Моне“ будут отличные мастера, которые не станут вести себя как звезды. Предполагаю, такая болячка присутствует, коль даже в статье об этом упомянуто. У меня есть информация об отзывах по персоналу „Моне“, но гнать волну не буду — не об этом речь.

Неужели в „Моне“ уверены, что клиенты идут в салон только для того, чтобы сделать прическу или маникюр? Наверное, уверены, а потому на снимке к статье вижу, как в салоне класса премиум маникюрные столы расположены как парты в школе в кабинете иностранных языков. Моя жена — мастер-универсал маникюра с опытом 17 лет, от которой клиенты уходят только если уезжают в другой конец страны, — убеждает меня, что помимо качества работы еще присутствует элемент психологической совместимости мастера и клиента, как правило, в процессе бесед, которые далеко не всегда предназначены для третьей пары ушей.

Вы боретесь с мастерами-надомниками, предлагая получить услуги в общем, „колхозном“ кабинете? Не обделяете ли в такой ситуации себя одним из преимуществ?»

Максим Василенко, Москва

«Красота с деньгами»

сф №35(218) 10.09.2007

## «Кто-то большой году в 1985-м

во время визита на один из советских заводов заявил, что „мы станем законодателями автомобильной моды в мире“. Тогда никто не воспринял эти слова всерьез. И правильно сделал. Кто не поверил больше всех, уехал на Запад, чтобы через много лет вернуться.

Оценка человека по обороту компании — подход впечатляющий. И не важно, кому пожимаешь руку — владельцу компании или бэк-дизайнеру, работающему на корзину. Главное, что оборот впечатляет, целых \$140 млрд. А причем здесь оборот?

Кто чем занимается, совсем не важно. Главное, чтобы люди сказали: „Вау, как круто! Совсем другое, не такое как у нас“. Примерно как белое яйцо на красном фоне от Wolff Olins. Вот уж точно, кроме „Вау!“ сказать-то и нечего. Зато дорого, сотни тысяч зеленых. Но не всем за границу с такими деньгами ходить прилично... Надо, чтобы было у себя, поближе. Интересно, а центр этот дизайнерский построят или в связи с последними изменениями „облом“ выйдет? Хотя есть таран, который все двери открывает. Вот ведь в чем дело. Сам-то дизайн тут не причем.

Почему-то кажется, что ничего у них не получится. Дизайн — все-таки немного искусство, тараном тут не возьмешь. А клиенты нарабатываются годами и достойными работами. Хотя есть и положительный момент во всей этой возне: может, в самой читающей стране действительно станут больше обращать внимание на дизайн».

Андрей Стрельников, Москва

«Господин гософормитель»

сф №35(218) 10.09.2007



# Заправь свой смартфон

Новая услуга **«Активация»** от «Билайн» – это простой и удобный способ установить на Ваш смартфон пакет программ, необходимых для того, чтобы максимально эффективно использовать его возможности.



**Билайн™**  
сделай бизнес ярче



# дневник наблюдений

золотые слова → с08

кто кого → с09

три вопроса → с12

продолжение следует → с14

пять примеров → с16

**Проблемы американской ипотеки не имеют прямого отношения к России. Однако вызванный ими обвал мирового финансового рынка уже влияет не только на отечественную банковскую систему, но и добрался до рынка недвижимости.**

ТЕКСТ: даниил желобанов, денис тыкулов

## Трансатлантическое домино

На прошлой неделе кризис невозврата ипотечных кредитов в Америке перекинулся и на другие страны. За два дня акции пятого по величине ипотечного банка Великобритании Northern Rock упали практически вдвое, а вкладчики за три дня забрали с его счетов более 3 млрд фунтов стерлингов (около \$6 млрд).

Для спасения ситуации министру финансов Великобритании Алистеру Дарлингу пришлось объявить, что правительство полностью гарантирует все вклады в Northern Rock, объем которых составляет 24 млрд фунтов. Для поддержки остальных игроков этого рынка Банк Англии выделил 8,8 млрд фунтов срочных кредитов. Но даже это не смогло остановить отток активов — по мнению экспертов, судьба Northern Rock предрешена.

В течение августа и сентября мировым финансовым властям уже пришлось бросить на стабилизацию финансовых рынков в общей сложности порядка \$0,5 трлн. Однако достигнутая ремиссия оказалась краткосрочной — непрекращающиеся негативные известия из США опять и опять нервируют инвесторов. Экс-глава Федеральной резервной системы США (ФРС) Алан Гринспен заявил, что кризис в жилищном секторе может обостриться — цены на дома в США будут снижаться и дальше, упав «как минимум на крупное однозначное число процентов, а возможно и на двузначное». На прошлой же неделе Национальная ассоциация автофинансирования (NAF) сообщила, что просрочки по автокредитам в группе крупных банков выросли до 8%, а у некоторых достигают 14,6%. Поскольку объем рынка автокредитования в США составляет \$300 млрд, речь идет о суммах, значимых даже для мировой экономики. Корни проблемы понятны: все больше заемщиков, с трудом справляясь с обслуживанием ипотечных кредитов, решают, что проще испортить свою кредитную историю, чем искать деньги еще и на оплату машины.

В итоге ФРС была вынуждена впервые за четыре года снизить на 0,5% учетную и дисконтную ставки — до 4,75% и 5,25% соответственно. «Сегодняшнее решение призвано помочь предотвратить некоторые из неблагоприятных последствий для экономики, которые в противном случае могли бы последовать за подрывом финансовых рынков», — говорится в комментарии ФРС. Хотя такой шаг может повлечь за собой рост инфляции, это не оставило американского регулятора: согласно сообщениям ряда информагентств, в скором времени МВФ собирается снизить прогноз роста экономики США на 2008 год с 2,8% до 2,2%.

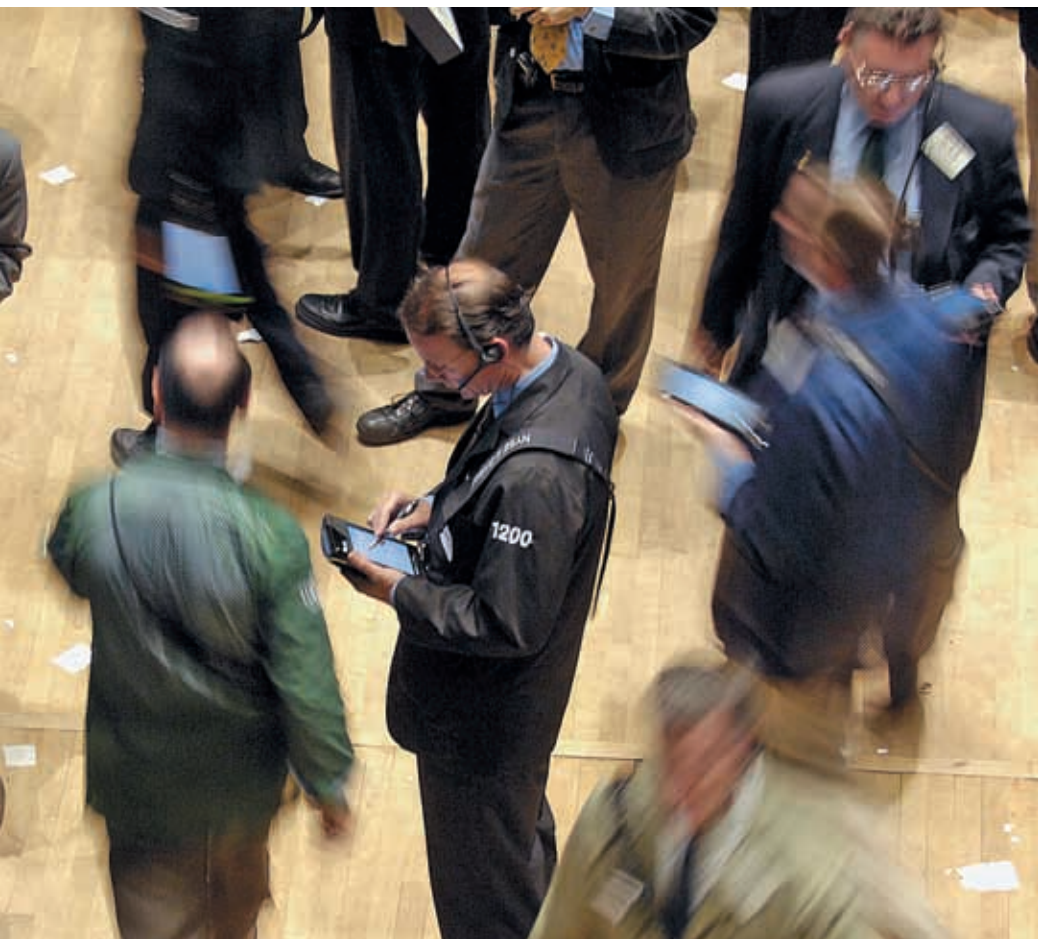


Ожидать в такой ситуации энтузиазма инвесторов было бы более чем странно — и на прошлой неделе сразу несколько крупнейших российских инвестбанков сообщили, что не рекомендуют своим клиентам в ближайшее время размещаться на западных рынках. Если в первом полугодии отечественные компании заняли на мировом рынке третье место по суммарному объему размещений, сумев привлечь в общей сложности \$15,83 млрд, итог второго полугодия может оказаться на порядок меньшим. Не лучше и ситуация с зарубежными заимствованиями: достаточно сказать, что только в течение августа один из основных индикаторов рынка, полугодовая ставка LIBOR, выросла почти на 7%, достигнув 5,6% годовых.

Неудивительно, что ситуация на отечественном рынке, несмотря на в целом сдержанные комментарии российских финансистов, также



## Сразу несколько крупнейших российских инвестбанков сообщили на прошлой неделе, что не рекомендуют своим клиентам в ближайшее время размещаться на западных рынках



Заокеанский кризис сделал перспективы российского рынка недвижимости весьма размытыми

перестала радовать: приток средств, к которому уже давно успела привыкнуть экономика, вдруг резко ослабел. На прошлой неделе было отмечено серьезное снижение котировок акций целого ряда крупнейших банков — таких, как, например, Банк Москвы, «ВТБ Северо-Запад» и «Возрождение». Президент Сбербанка Андрей Казьмин, выступая на заседании Ассоциации российских банков, призвал финансовые власти страны «осознать глубину проблемы» и наконец начать совершенствовать рефинансирование российских банков. Принимаемые на данный момент меры (только в августе для пополнения ликвидности российской банковской системы ЦБ выделил более 270 млрд руб.) Казьмин счел «правильными, но недостаточными».

В течение сентября сразу несколько банков, активно занимавшихся ипотечным кредитованием, — в том числе Москоммерцбанк и Городской ипотечный банк, фактически прекратили выдавать кредиты. Председатель правления Городского ипотечного банка Николай Шитов уверен: в ближайшее время выдачу кредитов остановят 30–40% ипотечных банков. По данным директора аналитического центра «Мизель» Владислава Луцкого, с привлечением кредитных средств совершается около четверти сделок по приобретению жилья. Объем ипотечного рынка сто-

цы составляет около \$3,4 млрд, а целом по России, по данным директора отдела жилой элитной недвижимости Knight Frank Екатерины Тейн, порядка \$20 млрд. Потеря трети этой суммы вполне может привести к окончательному дисбалансу спроса и предложения, которое, в отличие от денег на рынке, никуда не делось. С началом сезона деловой активности риэлтеры рассчитывали на традиционный рост цен — которого нет уже год. Однако и по итогам сентября, как сообщает аналитический центр IRN.ru, результат был столь же неутешителен — то есть рост оказался нулевым.

На прошлой неделе ряд ведущих игроков рынка недвижимости — Knight Frank, Morgan Stanley, «Росевродевелопмент» и Renaissance Capital Asset Management даже собрал по этому поводу совместную пресс-конференцию. Очевидно, что подобные меры редко предпринимаются без повода и обычно имеют целью успокоить «общественность» — однако результат получился скорее противоположным. По крайней мере, Екатерина Тейн была вынуждена признать, что уже ожидается снижения цен — как минимум на жилье эконом-класса. «Гораздо сильнее финансовый кризис затронет коммерческую недвижимость», — вскоре поддержал ее директор отдела финансовых рынков и инвестиций Knight Frank Евгений Семенов. Заместитель директора отдела управления инвестициями в недвижимость Morgan Stanley Максим Стерлягов считает, что уже сегодня понятно: часть готовящихся сделок по коммерческой недвижимости будет отменена.

Эта проблема явно беспокоит и правительство. На прошлой неделе власти даже спешно вернули негосударственным пенсионным фондам (НПФ) право самостоятельно вкладывать в недвижимость до 10% средств. Полгода назад они были лишены этой возможности по инициативе ФСФР, ссылавшейся на высокие риски подобных операций и низкую ликвидность вложений. Однако сейчас видимо, вопрос встал гораздо серьезнее — и в выборе между спасением рынка недвижимости и возможным падением доходов НПФ победила недвижимость.

Впрочем, по мнению экспертов, решение было принято слишком поздно и рассчитывать на серьезную долю от активов НПФ, насчитывающих 400 млрд руб., риэлтерам и застройщикам не стоит. «Для фондов особой радости в том, что им дали право вкладывать средства в недвижимость, нет», — замечает председатель экспертного совета ИК «Финан» Сергей Хестанов. — В этот сектор надо было вкладываться раньше, а сегодня он находится на пике — то есть цены могут только стагнировать или падать». □

**Герман Греф,**  
и. о. главы  
Минэкономразвития  
→



**„Не должно быть так, чтобы участковый инспектор проверял санитарное состояние или длину шнура холодильника“**

По случаю смены правительства чиновники не скупятся на громкие заявления. МЭРТ согласовал с МВД поправки в КоАП, сокращающие «наиболее коррупционно-емкие функции милиции» — чего не мог добиться три года. По данным «ОПОРЫ России», 22% предпринимателей считают милицию помехой, в чем она опередила даже налоговиков. Даже если Греф не войдет в новый состав кабинета, так хоть запомнится позитивно.

**Валерий Мирошников,**  
первый замгендиректора  
АСВ  
→



**„Под страхом уголовного преследования никто не подписался бы под такой отчетностью“**

Пока ЦБ борется за устойчивость банков регулятивными мерами, попутно отзывая почти каждую неделю одну-две лицензии, Агентство по страхованию вкладов борется за собственный бюджет, из которого идут выплаты обманутым вкладчикам. Предложение ввести уголовную ответственность за подделку банковской отчетности — стимул похлеще ставки рефинансирования.



ИТАР-ТАСС

Как и другие автоконцерны, SsangYong вдруг обнаружил у себя желание строить завод в России

**Осознав, что МЭРТ больше не станет продлевать срок подачи заявлений на промсборку иномарок, сразу шесть автоконцернов решились на новые проекты.** **ТЕКСТ:** павел куликов

## Рекорд скорости

Все шесть меморандумов об организации производства иномарок в России Минэкономразвития подписало за один день — 14 сентября, ведь на следующий день вступил в силу мораторий на подобного рода соглашения. Автокомпании же до последнего момента считали: МЭРТ таким образом лишь в очередной раз просит их поспешить.

Еще в апреле 2007 года чиновники министерства отменили автопроизводителям два месяца на то, чтобы те заявили о своих намерениях собирать машины в России. На стадии рассмотрения находились проекты шести компаний, среди которых Suzuki, Mitsubishi, PSA Peugeot Citroen и Great Wall. Но дальше разговоров дело зашло лишь с двумя. Концерн PSA заявил об инвестициях в российское производство в размере 250 млн евро, хотя и не определился с расположением завода. Suzuki хочет построить в промзоне Шушары под Санкт-Петербургом завод за \$120 млн (см. **СФ** №23/2007).

Соглашения были подписаны главой МЭРТ Германом Грефом на июньском экономическом форуме в Санкт-Петербурге. Тогда же министр перенес срок подачи заявок на середину сентября. Задумчивость автоконцернов была понятна. У большинства компаний объем производства, позволяющий окупить завод, превышает 50 млн автомобилей в год. Но в России ни у кого, кроме Mitsubishi, таких продаж пока нет.

В сентябре МЭРТ уже не дал времени на размышления. Автоконцерны всполошились и поставили своеобразный рекорд. Если все проекты осуществляются, то к 2011 году суммарный объем инвестиций по ним достигнет \$1,7 млрд. Это лишь вдвое меньше размера соглашений МЭРТ по всем сборочным заводам за два последних года.

Министерство раскрыло неполный список компаний, с которыми подписан меморандум. SsangYong и «Северсталь-авто» построят в Набережных Челнах завод, где основой модельного ряда станут кроссоверы. С той же «Северсталь-авто» производство легковых машин планирует открыть Fiat. GM хочет начать выпуск автомобилей Opel под Санкт-Петербургом. Помимо этого концерн собирается производить бюджетные автомобили совместно с группой ГАЗ. Сборку грузовиков предполагает начать в России японская Isuzu.

Мощности новых заводов будут не меньше 50 тыс. машин в год. Но эксперты прогнозируют в ближайшее время рост рынка всего на 10% в год. Очевидно — такого количества машин на местном рынке не продать. Не исключено, что Россия в конечном итоге превратится в крупного автомобильного экспортера, хотя о планах производства на экспорт пока заявила лишь Toyota, уже достраивающая под Санкт-Петербургом свой завод. □



КТО КОГО

## X5 с плюсом

X5 Retail Group вышла на новый этап развития: она решила конкурировать с собственными франчайзи. Тестирование оригинальной практики проходит в Самаре. **текст: иван марчук**

На прошлой неделе стало известно, что X5 Retail Group запустила новый формат магазинов «Пятерочка плюс». Формат пока рассчитан специально на Самару: первый магазин с таким названием открылся в городе 30 августа, второй появится в начале октября, а всего к концу года здесь будет уже 15 «Пятерочек плюс». От существующих в регионе франчайзинговых «Пятерочек» они отличаются только названием и слоганом «Самые близкие низкие цены» вместо «Гарантия качества. Низкие цены» у франчайзи.

Причина такого нетривиального шага проста: франчайзи не хотят продавать X5 свои магазины. К покупке франчайзи X5 приступила в начале 2006 года, выкупив «Пятерочки» в Челябинске. «Еще несколько лет назад сети использовали франчайзинг как самый простой инструмент для захвата региональных рынков, — рассуждает аналитик ИК „Проспект“ Ольга Самарец. — Сейчас они начали консолидировать сети: самостоятельная розница приносит больше денег». Однако

у некоторых франчайзи насчет своего бизнеса совсем другие планы. «Три года назад мы заключили франчайзинговое соглашение с „Пятерочкой“ на 10 лет. В этом году они предложили нам продать бизнес, но нас не устроила сумма сделки», — рассказывает Владимир Головкин, управляющий директор «Агроторг-Самара», владеющей 46 франчайзинговыми «Пятерочками» (к компании «Агроторг», создавшей сеть «Пятерочка», владельцы «Агроторг-Самара» отношения не имеют).

В результате контракт был расторгнут, и с 1 января 2008 года «Агроторг-Самара» перестанет работать с «Пятерочкой». Новое название для магазинов пока не выбрано. Однако просто так борьба между X5 Retail Group и его бывшим франчайзи не закончится. «Вряд ли X5 смирится с наличием столь сильного конкурента на ограниченном рынке Самары, — говорит аналитик ИК „Файненшл Бридж“ Екатерина Лощакова. — Чтобы лишить „Агроторг“ покупателей, X5 Retail Group вполне может пойти на демпинг».

Сейчас у X5 Retail Group 533 франчайзинговых «Пятерочки» (своих — 512) и 10 франчайзинговых «Перекрестков» (своих — 169). Если самарский будет признан удачным, то и в других городах успешные франчайзи могут неожиданно стать «сами себе конкурентами» — и сотрудничество с X5 превратится для них из плюса в минус. □

Западных нефтяников изгнали из Венесуэлы. Теперь они возвращаются туда через совместные предприятия с российскими компаниями. **текст: николай гришин**

## Российско-венесуэльский транзит

На прошлой неделе стало известно, что ТНК-ВР собирается начать освоение зарубежных рынков с Венесуэлы и, по слухам, уже направила в МИД РФ письмо с просьбой способствовать этому начинанию. В южноамериканской стране уже реализуют свои проекты «Газпром», собирается развернуться ЛУКОЙЛ, а вслед за ТНК-ВР могут подняться и другие российские компании. «Наш интерес прост: это крупнейшие нефтегазовые запасы в Западном полушарии», — поясняет представитель «ЛУКОЙЛ оверсиз» Григорий Волчек.

Дело в том, что весной 2007 года президент Венесуэлы Уго Чавес подписал указ о национализации месторождений, принадлежащих иностранным игрокам. Некоторые компании, например СопосоPhillips, после этого ушли из страны. Другие, как ВР, приняли новые правила игры и передали активы в СП с нефтегазовой госкорпорацией Petroleos de Venezuela (PDVSA), где получили лишь по 40% акций. Однако финансовых ресурсов для самостоятельной разработки месторождений у Венесуэлы нет и без партнеров не обойтись. А еще в 2004 году президенты Венесуэлы и России подписали документы об особом статусе российских компаний — они, например, могут получать контракты без тендеров.

В таких условиях западным игрокам может быть выгодно работать в Венесуэле не напрямую, а через российские компании. И сейчас та же СопосоPhillips возвращается в страну через ЛУКОЙЛ, в котором владеет 20% акций. По словам Волчека, добыча может начаться в «ближайшие месяцы», а затем компания построит в Венесуэле и нефтеперерабатывающий завод. Похожий ход может осуществить и ВР — благодаря российскому СП у нее есть шанс заметно усилить свои позиции в Венесуэле.

Впрочем, не все так просто. «Очевидно, что на особых отношениях Москвы и Каракаса многие захотят заработать», — говорит начальник отдела фундаментального анализа ФК „Открытие“ Наталья Мильчакова. — Но права инвесторов все равно будут ограничены миноритарным пакетом, а условия вывода прибыли могут изменяться в зависимости от политической конъюнктуры». Впрочем, ТНК-ВР особо выбирать не приходится: добыча на ее месторождениях в России падает, летом она была вынуждена продать «Газпрому» контрольный пакет Ковыктинского месторождения. В такой ситуации может оказаться, что использование российской «прописки» СП за рубежом станет для British Petroleum одним из важнейших его достоинств. □



Российская «прописка» поможет ТНК-ВР добраться до венесуэльской нефти

На днях в Москву нагрянул основатель компании Dell Майкл Делл. Стратегии развития на российском рынке у Dell не появилось, но возникло огромное желание отхватить на нем большую долю. **ТЕКСТ: павел куликов**

## Снова у Dell



Компания Майкла Делла готова охватить все каналы сбыта на российском компьютерном рынке

С приездом Майкла Делла как будто вихрь промчался по коридорам российского офиса Dell. Делл назначил нового, уже четвертого за последние четыре года, главу представительства. Им стал Жан-Жак Мокье, прежде работавший в швейцарском офисе корпорации. Перед этим Делл объявил о запуске первого в России и второго в Европе монобрендового розничного магазина, который откроется в начале октября в «Горбушкином дворе». Еще один знаменательный факт — соглашение с сетью магазинов «М.Видео» о прямых поставках компьютерной техники Dell. Наконец, Майкл Делл встретился с несколькими потенциальными партнерами — представителями российского ИТ-бизнеса.

О высокой значимости российского рынка для Dell ее основатель рассуждал еще во времена открытия офиса компании в Москве. Теперь развивающиеся рынки, к которым корпорация причисляет и Россию, для нее приоритетные. Но Dell до сих пор совершенно нечем гордиться в России. На американском рынке компания, по словам самого Майкла Делла, занимает первое место: ее доля вдвое превышает долю ближайшего конкурента — HP. В России же, по данным IDC, в некоторых сегментах ИТ-рынка корпорация не входит и в десятку лидеров.

«Наверное, надо было раньше приезжать», — говорит Делл. Правда, еще в прошлом году он посетил бы Россию разве что туристом. В 2004 году Делл отошел от оперативной деятельности и возглавил совет директоров и лишь в январе 2007-го снова встал у руля компании, для которой наступали тяжелые времена. В 2006 году Dell отозвала 4,1 млн дефектных батарей для ноутбуков. В то же время комиссия по ценным бумагам и биржам США стала проверять отчетность Dell на предмет искажений. История закончилась месяцем назад: компания призналась, что отчетность за 2003–2006 годы была приукрашена.

В своей автобиографии Майкл Делл рассказывает, что еще в 12 лет он получил первый заработок, используя схему прямых продаж. Тогда Делл продавал редкие марки не через аукцион, как все, а с помощью собственноручно напечатанных 12 экземпляров каталога. Прямые продажи впоследствии были возведены Деллом в культ. Компьютеры реализовывались посредством телефона, а с появлением интернета за десять последних лет оборот Dell вырос с \$5 млрд до \$60 млрд.

В марте 2007 года Майкл Делл неожиданно изменил своим принципам, и в США и Канаде корпорация стала продавать компьютеры в розничных сетях Wal-Mart и Sam's Club. Делл дает этому размытое объяснение, ссылаясь на

абстрактные рыночные изменения. В России Dell с самого начала обходилась без концепции, в частности из-за неразвитой системы электронных платежей. С момента появления на российском рынке корпорация распространяла компьютерную технику через дистрибуторов, которых прежде было всего шесть, а за последний год к ним прибавилось еще пять. Успехов эта тактика не принесла. «Можете называть это как угодно, — заявляет Делл. — Это просто то, что мы делаем».

Делл не сдается. «Партнерская сеть уже сослужила нам службу, — настаивает он. — Сослужит и в будущем». Один из дистрибуторов корпорации — Nexus — станет управлять магазином Dell. Торговать на «Горбушкином дворе» Nexus с руки: в этом торговом комплексе партнеру Dell принадлежит несколько павильонов. По словам Майкла Делла, «горбушкин» магазин не последний: его корпорация готова и дальше инвестировать в монобрендовую розницу в России.

Но как бы ни называлось то, что делает Dell, ясно одно: она больше не следует своей легендарной стратегии. Планы корпорации заключаются в планомерном освоении всех сегментов рынка любыми способами как в России, так и в мире. На Западе компания сотрудничает с Google: поисковик продает компьютеры, а Dell устанавливает на них софт от Google. В России, по признанию Майкла Делла, он уже провел переговоры с одним из крупнейших интернет-поисковиков. Делл готов также вступить в конкуренцию и с производителями бытовой электроники с экранами для домашних кинотеатров. В планах российского представительства стоят контракты с еще двумя крупнейшими сетями — конкурентами «М.Видео».

На российском рынке, по словам Делла, происходит конвергенция — уход мелких игроков и рост крупных. Среди крупных хочет оказаться и Dell — сейчас для этого самое время. «Мы ожидаем двукратный рост российского ИТ-рынка в ближайшие четыре года», — прогнозирует Делл. Показателем этого роста он почему-то считает число интернет-пользователей. За последние семь лет оно выросло на 800% и составило 28 млн человек. Возможно, Делл рассчитывает когда-нибудь вернуться к той схеме продаж, которая принесла ему мировую славу. □



РАБОТАЙ  
**РАБОТАЙ!**  
мне без тебя скучно  
не будет

На правах рекламы



Товар сертифицирован

МИНЗДРАВСОЦРАЗВИТИЯ ПРЕДУПРЕЖДАЕТ:  
КУРЕНИЕ ОПАСНО ДЛЯ ВАШЕГО ЗДОРОВЬЯ

три вопроса

Директор по маркетингу ТМ «Хортиця» Сергей Величко рассказал, как лидер украинского рынка водки «Имидж холдинг» собирается стать первым в России.



**«Секрет фирмы»:** Представители «Имидж холдинга» говорили о желании развернуть производство в РФ еще в 2004-м, а купили 20 га земли под Петербургом только на днях. Почему процесс так затянулся?

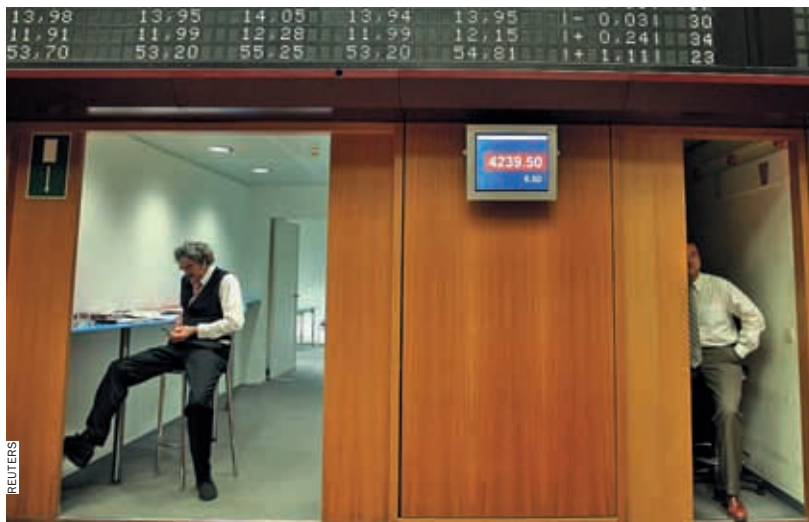
**Сергей Величко:** Найти подходящий участок оказалось непросто. Зато сейчас мы получили условия для создания лучшего водочного актива в России. Инвестиции в завод мощностью 1,5 млн дал в месяц составят не менее \$60 млн.

**СФ:** Как изменится позиция водки «Хортиця» на рынке?

**СВ:** Она по-прежнему будет разливаться на Украине. Новое производство в конце 2008 года начнет разлив новой премиальной марки. За три года она войдет в тройку самых популярных водочных брэндов с долей рынка 7%, а наш холдинг станет лидером российской водочной отрасли.

**СФ:** Не проще было купить кого-нибудь из российских конкурентов?

**СВ:** Выставленные на продажу заводы не соответствуют нашим стандартам качества. Лучше построить с нуля — это дороже, но зато мы сможем все контролировать.



Возможно, «Паву» на Западе интересуют не столько инвесторы, сколько кредиторы

**Агропромышленная компания «Пава» прошла делистинг на биржах РТС и ММВБ — чтобы низкие котировки не помешали ее SPO в Лондоне.** ТЕКСТ: юлиана петрова

## В Лондон на оценку

Компания «Пава», входящая в пятерку крупнейших зернопереработчиков страны, попросила биржи РТС и ММВБ исключить ее акции из котировальных листов. В 2007 году объем торгов бумагами «Павы» на ММВБ составил 31 млн руб. На РТС же за последние 12 месяцев с ее бумагами было совершено сделок всего на 9,5 млн руб. Из-за столь низкой ликвидности капитализация «Павы» с 2005 года постепенно снизилась вдвое — с \$91 млн до \$45,1 млн. И 30 июня РТС автоматически перевела ее ценные бумаги в лист «внесписочных», поскольку для присутствия в котировальном списке «Б» компания должна «весить» не менее 1,5 млрд руб.

Однако владельцы «Павы», Андрей и Павел Игошины, полагают, что компания недооценена. Выручка «Павы» за прошлый год составила, согласно отчетности, 1,87 млрд руб., а EBITDA — 149,2 млн руб. Еще в 2005 году «Пава» самой первой в потребительском секторе провела IPO на РТС. Правда, выручить удалось лишь \$8 млн, да и то инсайдеры поговаривали, что большую часть эмиссии «Павы» выкупил сам андеррайтер — компания «Финам». Зато благодаря публичности «Пава» получила несколько крупных выгодных кредитов и в последние три года на эти средства скупала активы. Сейчас в группу входят Ребрихинский, Михайловский и Ачинский мельничные комбинаты, а также компания «Зауральский крекер». Теперь «Пава» затевает проект по глубокой переработке зерна в топливный этанол и комбикорм — и для этого снова нужны деньги.

Поэтому «Пава» планирует новое размещение; теперь допэмиссия 30% акций будет размещена не только на отечественных, но и на зарубежных площадках. По мнению Павла Игошина, доступ к иностранным инвесторам позволит втрое поднять капитализацию по сравнению с нынешней. Падающие котировки на российских биржах вряд ли пошли бы на пользу этому проекту — но теперь их просто нет.

В пользу планов «Павы» говорит благоприятная ситуация на рынке сырья: за 2007 год цены на пшеницу по сравнению с предыдущим годом выросли более чем в два раза. Однако сейчас не лучшее время для размещений за границей. Инвесторы плохо реагируют на эмитентов из развивающихся стран — по мнению аналитика ФК «Открытие» Ирины Яроцкой, в лучшем случае удастся разместиться по нижней границе ценового диапазона.

Впрочем, не исключено, что даже такой вариант устроит «Паву», ведь благодаря SPO она сможет заявить о себе западным кредиторам. □





2002: Менеджер по продажам

2004: Менеджер по работе с крупным нефтегазовым холдингом (личное достижение - закрытие сделки в размере 10 миллионов Евро)

2007: Директор департамента по работе с клиентами розничного сектора (достижение команды - закрытие сделок на 30 миллионов Евро)

**БУДУЩЕЕ. ВМЕСТЕ С SAP.**

**ВНИМАНИЮ ЛИДЕРОВ ПРОДАЖ**

Вы знаете, чего хотите добиться. Строите свою карьеру так же четко, как и бизнес-планы. Компания SAP открывает яркие возможности для лидеров продаж - умных, предприимчивых, энергичных, смелых. Это больше, чем карьера.

**ЗАГЛЯНИ В БУДУЩЕЕ:**

**[www.sap.ru/careers](http://www.sap.ru/careers)**



«На создание собственного медиаконтента „Ренова-медиа“ готова потратить \$100 млн»

**СФ** №11/2007, стр. 28–31



**«Ренова-медиа» пытается сдержать обещание стать сильным игроком на рынке интернет-контента: к концу года у нее появится собственный медийный портал.**

ТЕКСТ: оксана царевская

## «Ренова» вышла в Сеть

В начале этого года холдинг «Ренова-медиа» объявил, что направит \$100 млн на «производство смыслов» — иными словами, создание медийного контента. Одним из первых проектов этой программы станет интернет-портал, содержащий новостные ленты, службы знакомств, почтовый и ряд других сервисов. Главной же задачей ресурса будет продвижение услуг компании — triple play (платного телевидения, интернет-доступа и телефонии). Решение компании укладывается в общий тренд рынка: подобный интернет-проект уже два года существует у компании «Корбина-телеком», несколько месяцев назад о запуске своего сайта заявила и компания «Комстар-директ» (марка «Стрим»).

Сайт «Ренова-медиа» в первую очередь будет ориентирован на Москву, Санкт-Петербург и Екатеринбург, в которых у холдинга есть собственная провайдерская инфраструктура. Как обещают в компании, уже к концу 2008 года ежемесячная аудитория портала достигнет 2,5 млн человек. По оценке вице-президента Mail.ru **Анны Артамоновой**, это означает, что суточная посещаемость проекта должна быть на уровне 150–200 тыс., то есть приблизительно такой же, как у проекта «Блоги@mail.ru». По мнению Артамоновой, для «Ренова-медиа», как интернет-провайдера, такие показатели вполне достижимы.

Президент «Ренова-медиа» **Виктор Савюк** убежден, что портал, в создание которого планируется вложить \$9 млн, окупится за полтора-два года: сайт будет зарабатывать на баннерной рекламе и продаже платных сервисов, таких как скачивание музыки и видео. Однако, по оценке старшего консультанта J'son & Partners **Кире Соколовой**, если ставка на рекламу вполне оправдана, то на платные сервисы «Ренова-медиа» вряд ли стоит рас-



Крупный провайдер может быстро наращивать аудиторию своих интернет-ресурсов

считывать всерьез. Ведь даже у лидера мирового рынка — портала YouTube — доля доходов от платных сервисов не превышает 35%, несмотря на громадную и куда более платежеспособную аудиторию. В России же, по данным J'son & Partners, проникновение широкополосного интернет-доступа, который необходим для пользования такими услугами, к концу 2007 года не превысит 10%, тогда как в развитых странах оно достигает 80–90%.

Кроме того, из-за распространенного пиратства российскую аудиторию платные интернет-услуги привлекают ку-

да меньше, чем западную. «Хотя во всем мире такие проекты имеют миллиардную аудиторию, совершенная бизнес-модель, гарантирующая им прибыльность, еще не выработана», — объясняет Кира Соколова. — Например, бизнес-модель портала компании «Корбина-телеком», конкурента «Ренова-медиа», вовсе исключает такой источник доходов, как платный сетевой контент». Поэтому, как полагает Соколова, это направление вряд ли сможет приносить «Ренове» больше 15% от его общих доходов — и проект, скорее всего, окупится лишь за три-пять лет. **СФ**

**ИСТОРИЯ ВОПРОСА** Образованный в марте 2006 года холдинг «Ренова-медиа» предоставляет услуги высокоскоростного доступа в интернет, телевидения и телефонии в едином пакете на базе современных оптоволоконных кабельных технологий. Выручка холдинга в 2006 году составила \$110 млн. 51% акций «Ренова-медиа» принадлежит группе «Ренова», 49% — председателю совета директоров Юрию Припачкину. В последние два года, чтобы ускорить развитие, «Ренова-медиа» активно скупала небольших провайдеров. Для увеличения ARPU (дохода с одного пользователя) холдинг решил также самостоятельно производить медиаконтент.



# Degussa становится Evonik

## В Германии появился новый промышленный концерн Evonik Industries AG

Компания **Degussa**, являющаяся одним из крупнейших в мире производителей продуктов специальной химии, объявляет о своем переименовании в рамках разделения бизнеса материнской компании – концерна RAG. Новое имя образовавшегося промышленного концерна объявил 12 сентября 2007 г. председатель правления д-р Вернер Мюллер – **Evonik Industries AG**. Прежние торговые марки – **Degussa**, **Steag**, **RAG Immobilien** – уходят в прошлое. В химии, энергетике и недвижимости теперь существует единое торговое наименование **Evonik**.

– **Evonik** – это немецкий промышленный концерн с мощным созидательным потенциалом, работающий в сферах химии, энергетике и недвижимости, – так представил д-р Мюллер новую компанию. Объявление нового имени – завершающий этап стратегической ориентации компании, за которым до конца 2008 года последует выход на фондовый рынок. Название RAG сохранится за немецким предприятием по добыче каменного угля, которое было выведено из промышленной группы.

За четыре года реорганизации нынешний концерн **Evonik** достиг весьма внушительных результатов: оборот в 2006 году составил 14,8 млрд евро с чистой прибылью (EBIT) более 1,2 млрд евро. В первом полугодии 2007 года оборот вырос по сравнению с аналогичным периодом прошлого года на 3% и достиг 7 565 млрд евро. Прибыль (EBIT) в целом выросла на 26% – до 788 млн евро (в предыдущем году 625 млн евро). В **Evonik Industries** работают 43 000 сотрудников более чем в 100 странах мира. **Evonik Industries** намерен укреплять свои лидирующие позиции на растущих рынках. Особенный интерес для **Evonik** представляет мировой экономический мега-тренд №1 – повышение эффективности использования энергии. **Evonik** делает ставку на продукты и технологии будущего. Уже сегодня клиентам во всем мире предлагаются продукты, услуги и решения по снижению потребления природных ресурсов и уменьшению выбросов CO<sub>2</sub>. К ним относятся: производство компонентов для солнечных батарей; технология и компоненты для экологических шин, позволяющих экономить топливо; современные легкие и энергосберегающие материалы, например, для транспорта; энергия, получаемая на электростанциях, где удалось значительно снизить расход угля, а также из возобновляемых источников энергии; энергетические решения для жилищного строительства.

## Активное управление портфелем

Дальнейший рост **Evonik Industries** обеспечивается важнейшими принципами – надежностью, способностью к самообновлению, творческим инновационным подходом, а также сплоченной командой профессионалов. **Evonik** активно инвестирует в перспективные направления бизнеса. Для оптимального помещения капитала в концерне функционирует эффективная система инвестиционного менеджмента с едиными процентными ставками-ориентирами: минимум 16% в химической отрасли, 10% в области энергетике и 6,3% в недвижимости.

## Инновации как движущая сила

Постоянное внедрение инноваций позволяет концерну **Evonik Industries** сохранять технологическое лидерство. Уже сегодня в области химии 20% оборота концерну приносят продукты, которые были созданы не более 5 лет назад. **Evonik** владеет более чем 20 000 патентов и имеет более 35 исследовательских центров. Осваивать новые рынки концерну позволяет его стратегия – тесное сотрудничество с клиентами и короткий период от появления идеи до внедрения готового продукта. Расширение присутствия на растущих мировых рынках – в Азии, Восточной Европе и Латинской Америке, а также постоянное совершенствование систем маркетинга и сбыта форсируют темпы роста **Evonik**.

## Evonik в России

Комментарий Генерального директора дочерней компании **Evonik Industries в России ООО «Дегусса Химия»** Эдуарда Альбрехта

Новая компания остается по-прежнему одним из мировых лидеров в производстве продуктов специальной химии, предлагая клиентам высокотехнологичные продукты, технологии и системные решения и оказывая им профессиональную техническую поддержку. Руководство концерна рассчитывает в ближайшем будущем получать в России более половины всего оборота Восточной Европы. Совместно с нашими российскими партнерами мы планируем развиваться в наиболее перспективных областях российского рынка: автомобилестроении, авиакосмическом комплексе, строительстве, лакокрасочной промышленности, производстве пластмасс, электронике, здравоохранении и фармацевтике, сельском хозяйстве и бытовой химии. Политика концерна направлена не только на инвестиции в развитие собственного производства, но и на укрепление связей с научно-исследовательскими учреждениями, в том числе и в Восточной Европе. Мы знаем, что этот регион располагает чрезвычайно перспективными наработками и высокообразованными специалистами. Особую надежду мы возлагаем на Россию и ее высокий научно-исследовательский потенциал. Наша компания уже давно занимается исследованиями в области нано- и биотехнологий, органического синтеза, новых каталитических систем и готова активно сотрудничать с российскими учеными и производителями в этой области.



## Как вредные привычки губят бизнес

Многие компании отлично знают: вредные привычки и пристрастия сотрудников вредят не только здоровью, но и бизнесу. Избавившись от них, можно сэкономить миллионы.



### № 1 На здоровье

На прошлой неделе британский Институт персонала и развития оценил вред, который наносит алкоголь английским компаниям, в \$4 млрд в год. От пьянства работников страдают четыре из десяти британских фирм. 2 тыс. исследованных фирм пытаются бороться с вредной привычкой персонала, тратя на это до \$150 млн ежегодно. 38% работодателей имеют специальные программы, дающие работникам возможность реабилитироваться после лечения алкогольной зависимости. Треть компаний учат своих менеджеров выявлять алкоголиков среди коллег. 22% организаций тестируют сотрудников на предмет злоупотребления алкоголем. Несмотря на все эти старания, по данным Инспекции по промышленной гигиене и охране труда, ежегодно в Великобритании из-за пьянства сотрудники прогуливают 14 млн рабочих дней. □

№ 2 **Интрижка в воздухе.** Аморальное поведение способно похоронить самую успешную карьеру. В 2005 году 68-летний Гарри Стоунсайфер, легенда американской аэрокосмической промышленности, пал жертвой этических стандартов, которые он сам же и ввел в корпорации Boeing. Его карьеру оборвала любовная связь с одной из сотрудниц. Скандал разразился, когда совет директоров получил по почте переписку между Стоунсайфером и его любовницей. В результате топ-менеджер уволился с постов гендиректора и президента. Новые этические правила Boeing советуют работникам анонимно сообщать о подозрительных поступках своих коллег. □

№ 3 **Клептоманы в бизнесе.** Воровство стало настоящей бедой для международных компаний, выходящих в новые страны. В 2002 году украинский Golden Telecom был обвинен в воровстве госсобственности. Прокуратура доказала, что компания передавала международный и междугородный трафик под видом местного, не доплачивая государственному оператору «Укртелеком». «Экономия», перешедшая в карман топ-менеджмента, составила более \$200 тыс., хотя эксперты заявляли, что реальные объемы воровства намного больше. Деньги пришлось возвращать, а гендиректор украинского офиса был уволен по требованию иностранных акционеров. □

№ 4 **Право переписки.** Согласно исследованию компании Advertising Age от 2005 года, офисные сотрудники в США в среднем тратят на бесполезное хождение по Сети и общение с помощью систем вроде ICQ и MSN Messenger 3,5 часа в неделю, что составляет 9% общей продолжительности пребывания на рабочем месте. По расчетам специалистов, это означает, что ежегодно компании США теряют почти 5 млрд рабочих часов. Если оценить масштаб потерь на основе средней почасовой оплаты в частном секторе, которая сейчас составляет \$16, то цена сетевых прогулок приблизится к \$80 млрд. □

№ 5 **Оставь покурить.** Не только интернет отвлекает сотрудников от работы: курение, по данным американского Национального института прав наемных работников, отнимает 7% рабочего времени. Выплаты на медицинскую страховку курильщика в среднем обходятся на 46% дороже, чем для некурящего сотрудника. Борьба с курением ведется по большому счету в одном направлении — таких сотрудников не берут на работу. Согласно опросу, проведенному институтом среди 6 тыс. американских компаний, 25% менеджеров по персоналу отказываются предоставлять работу курильщикам. □





**РЕГИСТРАЦИЯ**

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

**СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ**

- все цены указаны без учета 18% НДС
- > СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 17000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, СЕРТИФИКАТ, ОБЕД, КОФЕ-БРЕЙКИ

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

- > ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 11 ОКТЯБРЯ 2007 Г. СКИДКА 20%
- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЬ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%

**II ЕЖЕГОДНАЯ  
ПРАКТИЧЕСКАЯ КОНФЕРЕНЦИЯ  
ШКОЛА КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА**

**08.11.2007**

- > КОНФЕРЕНЦИЯ АДРЕСОВАНА РУКОВОДИТЕЛЯМ КОММЕРЧЕСКИХ СЛУЖБ, СПЕЦИАЛИСТАМ В ОБЛАСТИ ПРОДАЖ, ДИРЕКТОРАМ ПО РАЗВИТИЮ И ДРУГИМ СПЕЦИАЛИСТАМ, ЗАИНТЕРЕСОВАННЫМ В РАЗВИТИИ КОММЕРЧЕСКИХ НАВЫКОВ
- > ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ И ЭКСПЕРТЫ ВЕДУЩИХ КОМПАНИЙ ПОДЕЛЯТСЯ ПРАКТИЧЕСКИМ ОПЫТОМ ОРГАНИЗАЦИИ ЭФФЕКТИВНОЙ РАБОТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ, РАЗРАБОТКОЙ И ВНЕДРЕНИЕМ СТРАТЕГИИ РАЗВИТИЯ ПРОДАЖ, ТЕХНОЛОГИЯМИ МОТИВАЦИИ СОТРУДНИКОВ, А ТАК ЖЕ НАЛОГОВЫМИ, ПРАВОВЫМИ И ФИНАНСОВЫМИ АСПЕКТАМИ В РАБОТЕ КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА
- > В РАМКАХ МЕРОПРИЯТИЯ ПРЕДОСТАВЛЯЕТСЯ УНИКАЛЬНАЯ ВОЗМОЖНОСТЬ ПОЗНАКОМИТЬСЯ С ОПЫТОМ КОЛЛЕГ ПО РЕШЕНИЮ АКТУАЛЬНЫХ ЗАДАЧ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ КОМПАНИИ

**ВОПРОСЫ К ОБСУЖДЕНИЮ**

- > В БОРЬБЕ ЗА ЛИДИРУЮЩИЕ ПОЗИЦИИ: РОЛЬ КОММЕРЧЕСКОГО ДИРЕКТОРА В РАЗВИТИИ КОМПАНИИ
- > КАК ПОСТРОИТЬ ЭФФЕКТИВНУЮ СИСТЕМУ ПРОДАЖ В КОМПАНИИ
- > КОРПОРАТИВНЫЕ СТАНДАРТЫ: РОЛЬ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ В РАЗРАБОТКЕ И ВНЕДРЕНИИ.
- > АВТОМАТИЗАЦИЯ БИЗНЕС-ПРОЦЕССОВ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ: ШАГ К ПОВЫШЕНИЮ ЭФФЕКТИВНОСТИ
- > ВНЕДРЕНИЕ ИННОВАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В ПРОЦЕСС РАБОТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБЫ
- > БЕНЧМАРКИНГ, КАК ИНСТРУМЕНТ РАЗВИТИЯ КОНКУРЕНТНЫХ ПРЕИМУЩЕСТВ
- > УПРАВЛЕНИЕ КОММЕРЧЕСКОЙ СЛУЖБОЙ КОМПАНИИ: КРИТЕРИИ И МЕТОДИКИ ПОДБОРА ПЕРСОНАЛА
- > МОТИВАЦИЯ, КАК СПОСОБ ДОСТИЖЕНИЯ СТРАТЕГИЧЕСКИХ ЦЕЛЕЙ КОМПАНИИ: КАК СДЕЛАТЬ СОТРУДНИКОВ СВОИМИ СОЮЗНИКАМИ

- > СНИЖЕНИЕ РИСКОВ И МЕТОДЫ ЗАЩИТЫ КОММЕРЧЕСКОЙ ИНФОРМАЦИИ
- > ВЗАИМОДЕЙСТВИЕ КОММЕРЧЕСКОГО И ФИНАНСОВОГО ДИРЕКТОРОВ: ЗАЛОГ УСПЕХА КОМПАНИИ
- > ЭКСКЛЮЗИВНАЯ РОЛЕВАЯ ИГРА, КОТОРАЯ ПОЗВОЛИТ ВАМ В ИНТЕРАКТИВНОМ РЕЖИМЕ ПРОТЕСТИРОВАТЬ СВОИ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫЕ НАВЫКИ И ОБМЕНЯТЬСЯ ОПЫТОМ С КОЛЛЕГАМИ ИЗ ДРУГИХ ОТРАСЛЕЙ

# версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

**Не все еще осознали,  
что уготованную новому правительству миссию  
в состоянии выполнить лишь такие записные  
камикадзе, как Анатолий Чубайс ”**



## Часы с боем

К моменту выхода этого номера состав нового кабинета, как заверяет премьер-министр Виктор Зубков, должен быть сформирован. И стало быть, читатель уже знает, кто из бывших подчиненных Михаила Фрадкова лишился только приставки «и. о.», а кто — вообще своего поста. Примечательно, что в числе потенциальных отставников

наблюдатели называют не только не любимых электоратом и силовиками Михаила Зурабова, Германа Грефа и Алексея Кудрина. Белый дом якобы может покинуть и один из кандидатов в преемники Дмитрий Медведев. А ведь соответствующие амбиции, судя по всему, были и у Михаила Фрадкова, о чем косвенно свидетельствовало плохо скрываемое стремление экс-премьера обязательно использовать в своих публичных выступлениях по-черномырдински корявые, но запоминающиеся выражения.

Иными словами, нынешние события в пору уподобить не столько случившейся в августе 1999 года отставке правительства Сергея Степашина, открывшей путь наверх Владимиру Путину, сколько произошедшей годом ранее отставке правительства Виктора Черномырдина. Тогда Борис Ельцин одним росчерком пера разобрался со своими потенциальными преемниками — самим Черномырдиным и Борисом Немцовым. В 1998 году до выборов было еще очень далеко, но зато приближался масштабный экономический кризис. Трудно, конечно, предположить, будто Ельцин предвидел дефолт. Однако в том, что правительство Черномырдина не осмелилось бы предпринять те непопулярные шаги, на которые пошел кабинет Сергея Кириенко, сомневаться не приходится.

Сейчас ситуация на финансовом рынке тоже далека от идеальной. Из-за американского кредитного кризиса российские банки лишились возможности рефинансировать свои ипотечные программы. А это не только угрожает платежеспособности отдельных кредитных учреждений или реализации и без того пробуксовывающего нацпроекта «Доступное жилье». Дефицит ликвидности вынуждает ЦБ закачивать дополнительные деньги в банковскую систему, что в свою очередь увеличивает темпы инфляции. С другой стороны, отрицательно сказывающиеся на курсе доллара демарши ФРС (снизившей на полпроцента учетную ставку для того, чтобы утолить еще более острый финансовый голод американских банков) бьют по российским экспортерам. Стоимость американской валюты вплотную приблизилась к 25 руб. за доллар. Приближающиеся парламентские и президентские выборы только усложняют стоящую перед кабинетом Зубкова задачу — слишком уж много желающих вставить в этот механизм свои детали. Не все же еще осознали, что уготованную новому правительству миссию в состоянии выполнить лишь такие записные камикадзе, как Анатолий Чубайс. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

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



VILLAGIO  
ESTATE

При поддержке  
компаний  
Villagio Estate

С 21 сентября  
в «Коммерсантъ Weekend»

# НОВЫЙ АКУНИН

Мягкая обложка. Жесткий переплет.

«Младенец и чорт» –  
головокружительный  
роман с продолжением.

Только  
в «Коммерсантъ Weekend».

Каждую пятницу –  
с газетой «Коммерсантъ».  
Каждый день –  
в свободной продаже.



«Коммерсантъ Weekend»  
Пособие по выходным







# частная практика

**КОНЬЮНКТУРА**

 амбиции → с26  
 стратегия → с30  
 конкуренция → с34

КОНЬЯК «БАСТИОН» СТАЛ РОДОНАЧАЛЬНИКОМ ЦЕЛОЙ СЕРИИ БРЭНДОВ, ПРОИЗВЕДЕННЫХ КОНКУРЕНТАМИ РВБК ПО СХОЖЕЙ БИЗНЕС-ТЕХНОЛОГИИ. НО ПРОВИНЦИЯ КОНЬЯК, ПОДАРИВШАЯ «БАСТИОНУ» СЛАВУ, В ИТОГЕ СЫГРАЛА С НИМ ЗЛУЮ ШУТКУ.

## Осада «Бастиона»

**текст:**
**Владислав Коваленко**

«Бастион» — последний оплот Русской вино-водочной компании (РВБК). Водка «Флагман» продана в конце августа торговому дому МВЗ (по неподтвержденной информации, за \$40 млн). Право на дистрибуцию брендов Allied Domecq — джина Beefeater, текилы Sauza и др. — компания потеряла еще в 2004-м. Тогда же выдохлось шампанское «Риорита», чуть позже были слиты прочие второстепенные бренды (ликер, горькие настойки и др.). Очередь за коньяком. После того как его купят, компания будет ликвидирована.

«Артур Перепелкин (президент РВБК. — **СФ**) абсолютно правильно решил распродать алкогольный бизнес, — считает **Андрей Стась**, управляющий партнер компании Stas Marketing Partners. — Или ты развиваешь дело, или продаешь тому, кто может его развивать».

И желающие развивать вроде бы были. РВБК вела активные переговоры с партнером, бутилирующим этот коньяк, — подмосковной группой компаний ОСТ, основателем которой является депутат Госдумы **Владимир Пекарев**. Еще пару недель назад казалось, что стороны пришли к соглашению. Неофициально называлась даже сумма — \$28 млн, и ОСТ якобы даже внесла предоплату. Но сделка до сих пор не состоялась и, возможно, так и не состоится.

### Чуждой среди своих

ИЗЮМИНКА «БАСТИОНА» — в схеме производства, давно используемой на Западе, но новой для России. «Идея сделать коньяк из купажа иностранных спиртов родилась в РВБК девять лет назад, — вспоминает Андрей Стась, до 1999 года работавший вице-президентом РВБК по маркетингу. — Это был второй по значимости проект после „Флагмана“. Мы изучали множество производителей спиртов. В результате Франция по соотношению „цена—качество“ подошла нам оптимально».

Схема, по которой РВБК решила выставить «Бастион», выглядит следующим образом. Компания закупает у производителя из французской провинции Коньяк спирты, там же их купажирует (смешивает, добываясь нужного вкуса) и пере-

с21



Цены на коньячные спирты во Франции диктуют крупные мировые производители, которые и скупают большую их часть

возит купаж цистернами в Россию, где разливает в бутылки.

Из-за более высокой стоимости сырья напиток получался дороже, чем дагестанские, молдавские или армянские бренди, заполонившие тогда российский рынок, но гораздо дешевле собственно французских коньяков. «Когда вы везете в Россию крепкие коньячные спирты в цистернах, вы экономите: таможенная пошлина платится с литра алкоголя вне зависимости от его крепости», — поясняет **Игорь Комаров**, генеральный директор торгового дома «Арома». — Пошлина за полулитровую бутылку готового 40-градусного коньяка составляет 35 руб. Кроме того, везти бутылки дороже, чем жидкость в цистернах».

Впрочем, таможенные пошлины начали волновать РВБК чуть позже, в 2001 году, когда ее производство было перенесено на подмосковный «ОСТ-алко». Изначально «Бастион» разливался на заводе СПИ-РВБК в Калининградской области — свободной экономической зоне, благодаря чему компания могла вообще не платить таможенные пошлины на импортируемое сырье.

Кроме того, по разным данным, до 60% в розничной цене французских грандов вроде Hennessy, Remy, Martell занимает плата за бренд. «Бастиону» такая пафосность явно не грозила. Учитывая более низкую по сравнению с «чистыми французами» себестоимость, РВБК решила позиционировать «Бастион» в сегменте low-premium (сегодня цена бутылки емкостью 0,5 литра составляет 375–575 руб.).

«Потребители коньяка — это раса знатоков», — рассуждает Андрей Стась. — Если человек пьет коньяк, то обычно разбирается в нем. Для взятки или подарка нужному человеку он, конечно, купит Hennessy, потому что тот статуснее и дороже, но когда выбирает напиток для себя, то уделяет больше внимания соотношению «цена—качество», и здесь «Бастион», как правило, в выигрыше». Как раз к 2000 году, когда первые бутылки «Бастиона» появились в продаже, у потребителей, чьи доходы после кризиса 1998-го подросли, появилась возможность придирааться уже не только к цене.

Замысловатый купаж вышеизложенных и некоторых других обстоятельств (например, опыт РВБК в дистрибуции дорогих марок алкоголя — см. справку) поднял продажи «Бастиона». По словам **Михаила Назарова**, директора РВБК по маркетингу, с 2001 года объем производства марки увеличился более чем в шесть раз — до 100 тыс. дал в 2006-м. Это не могло не привлечь к схеме «а-ля „Бастион“» внимание других коньячных компаний, включая те, в которых осели бывшие сотрудники РВБК.

### За «Бастионом»

ПЕРВЫМ ПЕРЕНЯЛ удачную идею торговый дом «Арома», испробовав ее в 2003 году на коньяке «Нахимов». Игорь Комаров, с 1996 по 2000 год работавший в РВБК на различных должностях (он занимался региональными и прямыми московскими продажами, маркетингом, трудился и в HR-департаменте) довел бизнес-модель

### ДОСЬЕ

РУССКАЯ ВИНО-ВОДОЧНАЯ КОМПАНИЯ (РВБК) была основана в 1993 году Артуром Перепелкиным (президент), Николаем Хватовым (курирует проект «Бастион»), Алексеем Нимеевым и Сергеем Корендовичем (у каждого по 25% активов). РВБК занималась дистрибуцией дорогих марок алкоголя: сначала водки Finladia, затем напитков Allied Domecq. В 1998-м акционеры приняли решение развивать собственные бренды: так появились водка «Флагман» и коньяк «Бастион». Остальные марки оказались не столь успешными и были ликвидированы в середине 2000-х. Оборот компании в 2005 году составил \$130 млн. В 2007-м РВБК начинает избавляться от активов: в июне она продала «Комусу» участок в Подмоскowie, на котором планировала строить алкогольный завод, в августе — бренд «Флагман» (приобретен торговым домом МВЗ). Сейчас РВБК ведет с группой ОСТ и, по данным **СФ**, с ТД МВЗ переговоры о продаже последнего актива — «Бастиона», после чего будет ликвидирована

«Бастиона» до логического завершения. Он решил не только закупать и купажировать французские спирты в знаменитой провинции, но и там же разливать коньяк, то есть импортировать в Россию полностью готовую продукцию.

«Чем длиннее путь купажда до бутылки, тем выше риск потери качества», — объясняет Комаров причины, побудившие его доверить бутылкование «Нахимова» французам. — Особенно на российском производстве, где нельзя исключать вероятность того, что на каком-то этапе кто-нибудь что-нибудь «разбодяжит», особенно если производство не твое. Да, себестоимость продукта у нас дороже. Но мы поставили во главу угла стабильность качества».

Благодаря модификации бастионовской идеи «Арома» оказалась единственной из российских компаний, имеющей право писать на бутылке магическое слово «cognac». Тот же «Бастион» вынужден подписываться «русским коньяком»: поскольку конечный продукт производится в России, надписи на бутылке регулируются ГОСТом, в котором нет напитка с названием «cognac».

«Возможность называть напиток коньяком будет нашим плюсом после вступления России в ВТО», — убежден Комаров. — Организация ВНИС, имеющая значительное общественное влияние во Франции, против того, чтобы напитки, разлитые не в провинции Коньяк, назывались коньяками. Как сложится ситуация с подобными марками, сейчас непонятно, но ясно одно:

в любом случае за слово cognac им придется бороться». Правда, **Алексей Покровский**, директор компании De la Tour (французского партнера РВБК) по развитию рынков Восточной Европы, уверяет, что таких проблем у «Бастiona» не будет: «Наши партнеры в других странах, например в США, спокойно пишут слово cognac на своих этикетках». В 2006 году «Арома» произвела 30 тыс. дал «Нахимова» — на 50% больше, чем в 2005-м.

Два года спустя после появления «Нахимова» на рынок был выведен «Старый Кенигсберг» от компании «Альянс 1892», по производственной модели тоже подобный «Бастionу». «Этот коньяк присутствовал на рынке с 2000 года, — говорит **Марьяна Гарцева**, директор «Альянса» по маркетингу, в начале 2000-х работавшая руководителем отдела трейд-маркетинга РВБК. — Изначально он позиционировался в сег-

«Чем длиннее путь купажа до бутылки, тем выше риск потери качества. Нельзя исключать вероятность того, что кто-нибудь что-нибудь „разбодяжит”»

менте low-standard (220 руб. за бутылку), был оформлен в лаконичном советском стиле. Такой дизайн на подсознательном уровне вызывал несоответствие: все-таки коньяк — легенда, овеванная стариной».

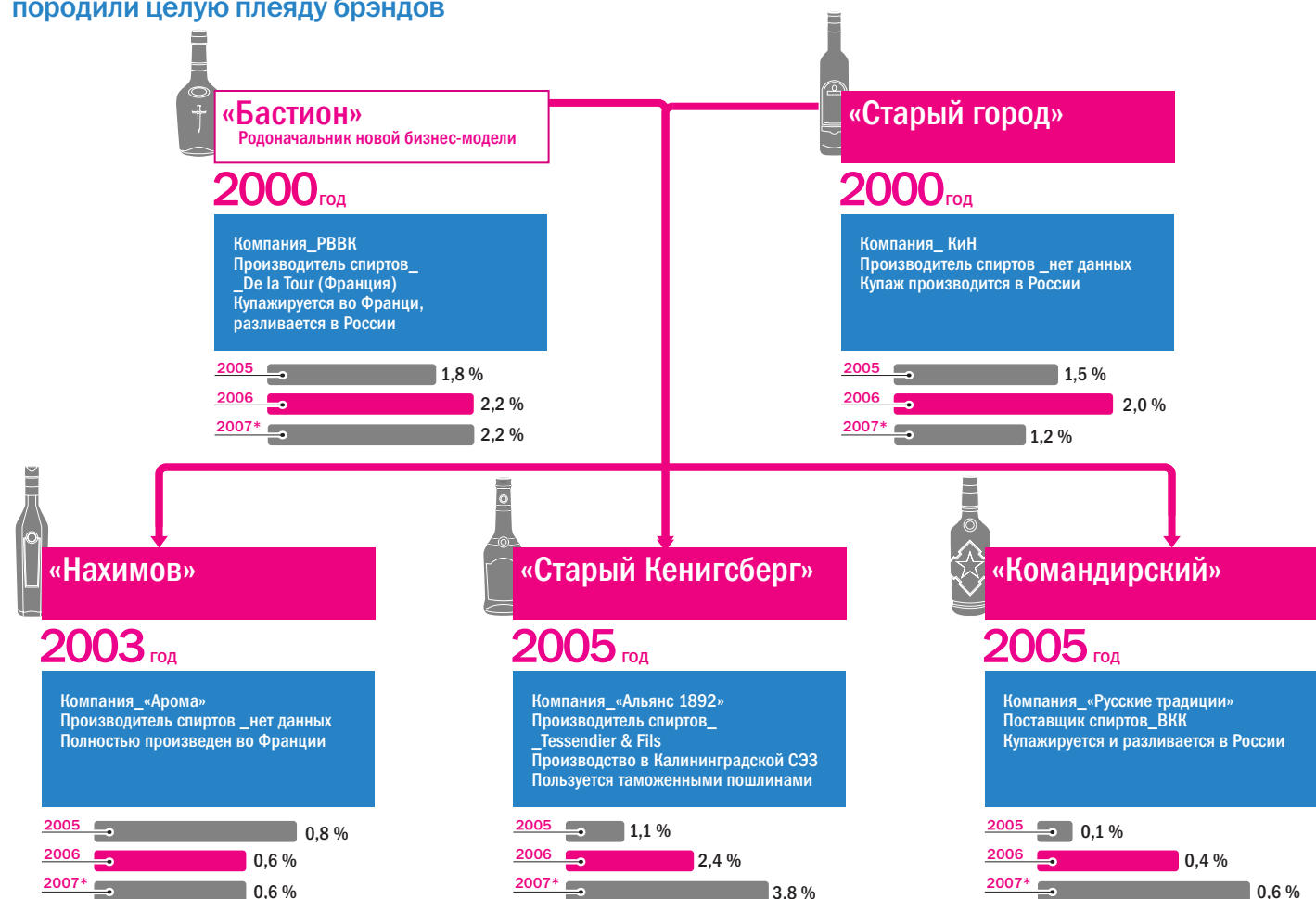
В 2005 году «Альянс» обновил «Кенигсберг» — изменил этикетку и перешел на французские спирты. Напиток подорожал: сейчас он продается в сегменте standard (300 руб. за бутылку). Правда, в отличие от «Бастiona», «Старый Кенигсберг» купажируется в России, что, по словам Гарцевой, выступавшей идеологом ребрендинга, дает существенную экономию: «Если бы мы го-

товили коньяк во Франции, то стали бы по цене вторым „Бастионом”. Зачем нам это?»

«Альянс» с его «Старым Кенигсбергом» повторил успех первопроходцев еще в одном аспекте: он разливает коньяк в Калининградской области и в полной мере пользуется таможенными льготами на доставку импортных спиртов. Объемы производства компания не раскрывает, указывая лишь, что уже в первой половине 2007-го реализовала коньяка столько же, сколько за весь 2006 год.

Наконец, в 2005-м свой коньяк стал выпускать бывший замгендиректора РВБК

## Родословная российско-французских коньяков вариации бизнес-моделей на тему «Бастiona» и «Старого города» породили целую плеяду брэндов



\*Первое полугодие

Указана доля рынка по стоимости  
Данные для диаграмм предоставлены агентством «Бизнес Аналитика»





Бренди из Дагестана не может похвастаться французским купажом

#### НОВОСТИ

### Компания РВБК:

- договорилась с французским производителем De la Tour о закупке коньячных спиртов и купажировании коньяка;
- бутилирует коньяк «Бастион» на мощностях подмосковного завода «ОСТ-алко», чтобы снизить себестоимость транспортировки;
- первой из российских компаний запустила коньячный бренд, произведенный из французских спиртов.

**Александр Квак** совместно со своим партнером **Валерием Таратуниным**. Его компания «Русские традиции» начала разлив коньяка «Командирский» в сегменте standard (300–350 руб. за бутылку). Идеологически этот проект, пожалуй, дальше прочих от «Бастиона»: для производства коньяка Квак и Таратунин используют купаж французских и испанских спиртов. По словам Квака, в 2006 году «Русские традиции» разлили 41,5 тыс. дал «Командирского» — в три раза больше, чем в 2005-м.

### Коньяк нарасхват

НЕСМОТРЯ на впечатляющую производственную динамику «Бастиона», конкуренты РВБК уверены, что компания не сумела реализовать весь потенциал брэнда. «Его КПД был использован наполовину, — считает Игорь Комаров. — Никогда в эту марку не вкладывались должные бюджеты, она всегда была на вторых ролях — после водки „Флагман“. В результате „Бастион“ не получил должного развития».

Правда, другие коньячные брэнды получили в плане бюджетов еще меньше. По данным TNS Gallup AdFact, «Бастион» оказался наиболее широко рекламируе-

мым среди российских коньяков: с 2003 по 2006 год исследователи зафиксировали 64 рекламных выхода (все в печатных СМИ). Более активными были только шесть марок, принадлежащие иностранцам.

Тем не менее, судя по данным «Бизнес Аналитики», конкуренты РВБК, начавшие производить подобные «Бастиону», но более дешевые коньяки, оказались шустрее, чем первопроходцы: рыночная доля «Старого Кенигсберга» за половину 2007 года выросла по сравнению с показателем за 2006-й на 1,4% (до 3,8%), а доля «Командирского» — на 0,2% (до 0,6%). «Бастион» же замер на отметке 2,2%. Михаил Назаров объясняет это особенностями округления (если смотреть долю марки в ее сегменте, то она, по словам Назарова, увеличилась с 9% до 13%), но не отрицает того, что конкуренция в отрасли за последние годы ужесточилась. Причем не только в России. Неожиданно «Бастиону» пришлось столкнуться лоб в лоб с мировыми коньячными грандами вроде Hennessy, причем на их территории.

Еще в 1999 году казалось, что коньяк уходит в прошлое. В мире его было произведено 325 млн дал (в пересчете на чистый ал-

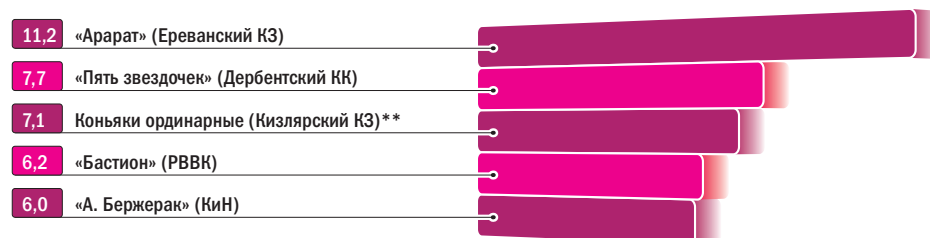
коголь) — минимальный показатель за предшествовавшее кризису десятилетие. Консервативный напиток проигрывал более демократичным виски и водке, которые активно внедрялись в популярную среди молодежи культуру коктейлей. Но стоило высокомерным французам снизить до коктейлей, и с 2000 года дела коньячников пошли в гору. За следующие шесть лет объем производства напитка вырос почти вдвое, что для «Бастиона» не слишком хорошо: производство коньячных спиртов (то есть спиртов, произведенных в провинции Коньяк из местного винограда) естественным образом ограничено, и цены на них поползли вверх, по мере того как росли продажи готового напитка.

По разным оценкам, только за 2006 год сырье подорожало на 30–200% (в зависимости от качества). «Прогноз на ближайшее время неутешительный, — сокрушается Комаров. — Цена на коньячные спирты во Франции диктуется прежде всего Hennessy и другими крупными производителями, которые скупают большую часть спиртов на рынке. Коньяк — довольно маленький регион, он не может реагировать адекватно на такой спрос».

Насколько опасен для «Бастиона» такой скачок цен на спирты? По словам Михаила Назарова, на сырье приходится 35% себестоимости «Бастиона». Выбор невелик: либо снижать маржу (от 5 до 45%, в зависимости от канала сбыта), либо повышать отпускные цены. В марте 2007 года «Бастион» подорожал на 22%, что, по словам конкурентов РВБК, пришлось по вкусу не всем продуктовым ритейлерам, и компания была вынуждена улаживать разногласия.

Вслед за «Бастионом» подорожал и «Нахимов» (в августе — на 10%). Игорь Комаров надеется, что на фоне инфляции это повышение останется незаметным для потре-

### «Бастион» на дне пятерки доли ведущих коньячных брэндов в январе–июне 2007 года\*



\*в стоимостном выражении (сегмент от 375 руб. за 0,5 л)

\*\*трех- и пятизвездочные бренды

Источник: «Бизнес Аналитика»





ЕЩЕ НЕДАВНО «ГЕНЕРАЛЬНЫЙ СТРАХОВОЙ АЛЬЯНС» ЕДВА НЕ ЛИШИЛСЯ ЛИЦЕНЗИИ ПО ОСАГО, ТЕПЕРЬ ЖЕ ОБЕЩАЕТ ЗА ДВА ГОДА ВОЙТИ В ЧИСЛО ЛИДЕРОВ РЫНКА. ЕСЛИ НОВЫЙ ВЛАДЕЛЕЦ НЕ ПОКИНЕТ КОМПАНИЮ РАНЬШЕ.

текст: **Юлия Гордиенко**

# Курам на страх



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Михаил Благосклонов не исключает, что контроль над ГСА отойдет новому акционеру, но покидать растущий страховой бизнес не намерен

## Со всеми потрохами

ВООБЩЕ-ТО с вице-президентом и совладельцем компании «Генеральный страховой альянс» (ГСА) **Михаилом Благосклоновым** мы собирались встретиться в ресторане Simple pleasures. Однако встречу пришлось проводить в офисе: Благосклонов не смог отлучиться, поскольку прямо перед интервью в ГСА нагрянули с очередной проверкой из Российского союза автостраховщиков (РСА).

Обретя в 2005 году новых хозяев в лице **Михаила Благосклонова, Руслана Шарова, Михаила Гришина** и **Романа Алексева**, бывшая кэптивная компания «Трэкс» стала стремительно наращивать портфель по ОСАГО. Расчет совладельцев был прост: по словам **Михаила Благосклонова**, «ОСАГО — самый легкий способ выйти на рынок, сделать узнаваемым бренд и расширить клиентскую базу». Клиентская база и впрямь росла как на дрожжах: в 2005 году, по данным «Интерфакс-ЦЭИ», компания занимала по сборам в «автогражданке» 71-е место, а в 2006 году — уже 15-е.

Резкий взлет новой «звезды» на рынке объясняют просто: компания предлагала завышенные комиссионные агентам и брокерам. По информации источника **СФ**, близкого к брокерским кругам, в отдельных случаях скидки ГСА на полисы ОСАГО превышали 50% вместо позволенных законом 10%. «Компании очень хорошо удалось „подмаслить“ брокеров и агентов, которые буквально наперебой бросились продавать полисы ГСА», — уверяет главный аналитик «Интерфакс-ЦЭИ» **Ангела Долгополова**.

Михаил Благосклонов признает, что полисы действительно порой продавались со скидками, однако списывает вину



## «Как только в конце 2006 года был утвержден план развития на 2007 год, мы поняли, что нам необходим стратегический инвестор»

на отдельных недобросовестных агентов. Такое объяснение, по всей видимости, не «прокатило» в Союзе автостраховщиков: еще в 2006 году он неоднократно штрафовал ГСА за чрезмерные скидки и даже ограничил выдачу компании чистых бланков для полисов ОСАГО. А в середине августа 2007 года встал вопрос об исключении компании из РСА, что автоматически означало отзыв лицензии по ОСАГО. Формальным поводом были жалобы со стороны клиентов (200 случаев с начала года и 52 за июль — что, впрочем, не так уж много в масштабах портфеля ГСА). Однако затем информация о нарушениях правил продаж по ОСАГО вызвала в РСА желание проверить финансовую устойчивость «Генерального страхового альянса». На рынке еще свежи воспоминания о компаниях — таких, например, как «Коместра-центр» или МРСС, набравших большие пакеты по ОСАГО и оказавшихся неспособными расплатиться.

В итоге проверок у ГСА выявилась задолженность перед другими страховщиками, возмещившими своим клиентам ущерб за ДТП, виновниками которых были клиенты ГСА, — оценивается она примерно в 32 млн руб. И хотя, по уверениям Благосклонова, сроки таких выплат никак не регламентируются, приказом от 24 августа Федеральная служба страхового надзора на три месяца приостановила лицензию «Генерального страхового альянса» в части ОСАГО. Однако уже 30 августа ГСА представил план финансового оздоровления, пообещав до 1 октября погасить задолженность перед контрагентами. И 31 августа лицензию ГСА восстановили. Одним из аргументов в пользу того, что компания сможет удержаться на плаву, стали изменения в составе ее владельцев.

В ГСА, очевидно, предвидели последствия подобного завоевания рынка. «Как только в конце 2006 года был утвержден план развития на 2007 год, мы поняли, что нам необходим стратегический инвестор», — говорит Михаил Благосклонов. Компания вела переговоры с компанией «АльфаСтрахование», но той, по версии ГСА, был интересен лишь портфель ОСАГО, а развивать остальной бизнес она не хотела. Генеральный директор группы «Альфа-

Страхование» **Владимир Скворцов**, впрочем, утверждает, что их не устроил результат комплексной оценки ГСА, а также его политика скидок. Другим претендентом на долю в «Генеральном» был страховщик «Региональный альянс», потом по рынку поползли слухи о том, что ГСА ведет переговоры с двумя иностранными страховщиками — но все это ничем не кончилось.

Тем не менее в апреле 2007 года «Генеральный страховой альянс» сумел договориться о продаже доли с ООО «Мосагострой», считающимся аффилированным с «Моссельпромом» **Сергея Лисовского**. Долю нового участника Михаил Благосклонов не раскрывает, однако, по мнению участников рынка, речь может идти о пакете чуть больше блокирующего. По подсчетам Анжели Долгополовой, 30% ГСА могут оцениваться приблизительно в \$10 млн. Как утверждает Михаил Благосклонов, в бли-

### ДОСЬЕ

**РОССИЙСКИЕ СТРАХОВЫЕ КОМПАНИИ**, по данным Федеральной службы страхового надзора (ФССН), за первое полугодие 2007 года собрали 363,18 млрд руб. страховых премий, что на 23,6% больше, чем за аналогичный период прошлого года; выплаты за это же время увеличились на 31,2%, составив 200,03 млрд руб. На рынке ОСАГО было привлечено 34,56 млрд руб. (рост 17,6%), выплачено 18,44 млрд руб. (21,9%).

ООО «ГЕНЕРАЛЬНЫЙ СТРАХОВОЙ АЛЬЯНС» основано в 1991 году, зарегистрировано в г. Дмитров Московской области. Уставный капитал составляет 300 млн руб. На начало 2007 года основными дольщиками компании являлись УК «Содействие», Михаил Благосклонов, Руслан Шаров, Михаил Гришин и Роман Алексеев. Имеет филиалы в 56 городах России. Заключены партнерские соглашения с 66 автосалонами и 12 банками. Также продукты компании распространяются через проект «Гиперсеть» — мини-офисы, расположенные в сетевых магазинах. По итогам 2006 года «Генеральный страховой альянс» занимал среди российских страховых компаний 68-е место по общим объемам сборов (1,02 млрд руб.). По данным ФССН, из этой суммы было выплачено всего около 25%, однако на сайте самой компании сообщается, что выплаты за 2006 год составили 65% от собранных премий.

**MBA Start**  
Дистанционный MBA

**MBA — повышайте уровень Вашей конкурентоспособности!**

Дистанционная система обучения по программе MBA Start предназначена для повышения квалификации менеджеров высшего и среднего звена Вашей компании.

**Комплекс основан на трех китах:**

- Классическая система дистанционного обучения на платформе IBM**
  - учебно-методические материалы, конспекты лекций, рабочие тетради;
  - живое общение с другими студентами и консультантами;
  - строгая система проверки знаний.
- 380 часов видеолекций ведущих тренеров**
  - 57 преподавателей мирового уровня в рамках одной программы;
  - 200 специалистов из успешных компаний с живыми примерами из практики.
- Уникальный программный инструмент для реального бизнеса**
  - комплект программного обеспечения для оперативного внедрения полученных знаний;
  - выпускной проект на основе деятельности Вашей компании.

Продолжительность программы — от 9 месяцев до 2 лет.  
Максимальная стоимость программы для одного человека — 82 000 рублей.

**MBA Start.**  
Учитесь сами — обучайте своих сотрудников!

Подробности на сайте [www.mba-start.ru](http://www.mba-start.ru)  
Тел./факс +7 (495) 234 90 02. [www.mbschool.ru](http://www.mbschool.ru)



В «Моссель-пром» Сергей Лисовский пришел не из аграрного сектора, поэтому вряд ли ему интересны одни лишь сельхозриски

## «Этот канал продаж лежал на поверхности, однако в то время не был задействован другими компаниями или использовался ими эпизодически»

жайшие месяц-два структуры, близкие к «Мосагрострою», могут довести свою долю до более чем 50%, а один из четырех создателей ГСА — покинуть состав пайщиков. Впрочем, по словам Благосклонова, основатели компании по договоренности с новым совладельцем сохранят над ней контроль, несмотря на меньшую долю в капитале. Хотя Благосклонов и не исключает, что в будущем контроль над компанией может достаться новому акционеру «Генерального страхового альянса», однако уверяет, что сам он покидать растущий страховой бизнес отнюдь не собирается.

### Буквы и цифры

МИХАИЛ БЛАГОСКЛОНОВ коллекционирует игрушечных слоников: говорит, в детстве в его фамилии никто не выговаривал букву «к». самого любимого — из черного матового стекла — ему привезли из Венеции. Однако сейчас «слоника» скорее напоминает портфель ГСА с длинным «хоботом» сборов по ОСАГО: по данным на 2006 год, на этот вид страхования приходилось 88,7% всего портфеля «Генерального страхового альянса».

Как уверяют в ГСА, нарастить столь объемный портфель по ОСАГО (905,2 млн руб. за 2006 год) удалось именно благодаря правильно выбранной сбытовой страте-

гии. «За счет комиссии невозможно так резко увеличить сборы», — уверяет Михаил Благосклонов. Тайным оружием ГСА, по его словам, стали «правильные точки продаж в правильных местах»: не красиво оборудованные офисы на проездных трассах и не дорогие пункты продаж около ГАИ, а магазины, в которых происходит переоформление прав собственности на автомобиль. «Этот канал продаж лежал на поверхности, однако в то время не был задействован другими компаниями или использовался ими эпизодически», — рассказывает Благосклонов. ГСА же сделал на него ставку: к концу 2006 года на такие магазины приходилось 250 из 320 точек присутствия компании в Москве. Но сейчас эту модель приходится менять.

«Чтобы получить хороший портфель, нужно трансформировать его так, чтобы на автострахование приходилось максимум 70%, которые были бы поровну разделены между каско и ОСАГО», — считает финансовый директор СК «РК-гарант» Олег Грибанов. — При этом ОСАГО должно собираться с 10-процентной премией. Остальное должно приходиться на страхование имущества и ответственности».

Михаил Благосклонов согласен с этой позицией и утверждает, что его компания как раз намерена серьезно усилить свои

позиции в добровольных видах страхования. В частности, в 2008 году на ОСАГО должна прийти половина портфеля, 27% — на автокаска, около 12% составит страхование имущества и грузов, а 9% — добровольное медицинское страхование.

Однако заявить об этом намного проще, чем сделать. «Агентов по ОСАГО еще можно попытаться научить продавать полисы каска», — говорит Олег Грибанов, — но развивать с их помощью страхование имущества очень сложно». В ГСА наняли команду бизнес-тренеров и спешно расширяют штат: в следующем году число агентов собираются довести с 450 до 1 тыс. Это вполне сопоставимо с параметрами лидеров рынка — например, по словам Анжели Долгополовой, 1,8 тыс. агентов имеет «Стандарт-резерв».

Михаил Благосклонов уверяет, что несмотря на перекосы в страховом портфеле каналы распространения у компании хорошо диверсифицированы: на агентов пока приходится лишь около 25% продаж, еще примерно 30% обеспечивают брокеры, порядка 15% продается через банки, 10% приносят партнеры, в основном автосалоны. Кроме того, в прошлом году компания запустила проект «Гиперсеть», создав, подобно банкам, консультационные пункты в торговых сетях. Сейчас у ГСА около 20 точек в сетях «Патэрсон», «Перекресток», «Суперкопейка» и нескольких торговых центрах. Было еще 18 пунктов в магазинах «Пятерочка», но, по версии ГСА, там оказалась неподходящая аудитория. К концу года число таких офисов должно достигнуть 40. Впрочем, на рынке пока сомневаются в эффективности этого проекта: неочевидно, что «магазинная» аудитория поможет вернуть высокие затраты на аренду торговых площадей.

### НОУ-ХАУ

#### Компания «Генеральный страховой альянс»:

- предложила на рынке наилучшие условия для агентов;
- нашла не занятый конкурентами путь дистрибуции — точки переоформления подержанных автомобилей;
- нарастила известность брэнда на самом популярном рынке страхования — ОСАГО;
- заранее начала поиски инвестора для рефинансирования бизнеса;
- планирует сильную рекламную кампанию;
- диверсифицирует страховой портфель.



Вся эта армия новых агентов и спешно построенная розничная сеть должны помочь выполнить амбициозный план: к 2009 году попасть в число крупнейших игроков российского страхового рынка. В 2008 году вместе с новыми акционерами компания готова инвестировать в свое развитие порядка 130 млн руб., которые примерно в равных долях пойдут на региональное развитие, развитие розницы в центральном регионе, расширение агентской сети и рекламу. В итоге в следующем году ГСА планирует собрать премий примерно на 2 млрд руб. «130 млн руб. — достаточно взвешенная величина. Этот объем инвестиций позволит компании сформировать достаточную инфраструктуру, „засветиться“ в СМИ и обеспечить дополнительные сборы приблизительно на 800 млн руб.», — полагает Олег Грибанов

Однако серьезных потрясений на рынке от этого проекта не ждут. «Учитывая кризис, в котором оказалась компания, есть основания полагать, что обнародование столь амбициозных планов не что иное, как желание „высушить“ подмоченную репутацию», — считает заместитель генерального директора СГ «Межрегионгарант» **Александр Варенцов**. Его коллеги полагают, что попытка «блицкрига» за счет распродажи полисов ОСАГО сослужила компании дурную службу. И теперь, после скандала с отзывом лицензии, ей впору не развивать успех, а скорее провести ребрендинг. А 30 млн руб., запланированные ГСА на рекламу, сгодились бы на поддержку имиджа уже входящего в двадцатку участника рынка, но вряд ли обеспечат маркетинговый прорыв имеющему неоднозначную репутацию игроку. Единственная надежда — на то, что имидж компании пострадал скорее в профессиональном сообществе, а простые клиенты пока ничего не успели заметить.

Впрочем, по-видимому, серьезного «прорыва» на самом деле и не предполагается. В самой ГСА цель формулируют довольно расплывчато: «Войти в двадцатку-тридцатку». Но уже сейчас двадцатая по счету компания собрала 4,8 млрд руб. С учетом того, что в год рынок растет примерно на 20%, даже если ГСА соберет запланированные 2 млрд руб., то сможет рассчитывать не более чем на 40–50-е место.

**Страхи по осени считают**  
ТОП-МЕНЕДЖЕР одной из ведущих страховых компаний, пожелавший остаться

## Теперь, после скандала с отзывом лицензии, компании лучше не развивать успех, а провести ребрендинг

неназванным, утверждает, что приобретение крупной промышленно-финансовой группой небольшого страховщика для обслуживания интересов своих клиентов в настоящее время становится на российском рынке реальной тенденцией. По его словам, буквально на днях с этой целью ИФК «Метрополь» осуществила сделку по покупке страховой компании «РК-гарант». «Новый акционер заинтересован и в том, чтобы получать прибыль на открытом рынке, — озвучивает официальную позицию Благосклонов. — Кроме того, „Мосагострою“ интересно обслуживать у нас свои риски и риски своих партнеров».

И второй тезис явно имеет под собой основания. «Есть много предпосылок к тому, что страхование аграрных рисков будет приведено в порядок и станет финансироваться со стороны государства, — выдвигает версию Анжела Долгополова. — В таком случае собственная страховая компания может „Моссельпрому“ очень пригодиться». Пока «Моссельпром» обслуживается в «Росгосстрахе»: в последний раз, в октябре 2006 года, 1,3 млн голов кур было застраховано на 44,3 млн руб. Контракт вряд ли станут продлевать — по информации **СФ**, обслуживание полисов ОСАГО и каско «Моссельпрома» уже переведено в ГСА. Кроме того, по словам Долгополовой, страхование строительно-монтажных работ вскоре станет обязательным, что может объяснить заинтересованность в компании

ее непосредственного акционера — «Мосагостроя».

Как полагает аналитик Института конъюнктуры аграрного бизнеса (ИКАР) **Константин Кугучин**, целью покупки страховой компании может стать и простая диверсификация бизнеса. «В птицеводстве маржинальная доходность со временем будет снижаться, поскольку отрасль быстро росла многие годы, — объясняет Кугучин. — Вероятно, Лисовский просто создает параллельное бизнес-направление, чтобы „сбежать“ в него в случае неблагоприятной конъюнктуры». А если ГСА удастся выровнять и сегментировать свой портфель, наладить кросс-продажи и укрепиться в регионах, это уже будет хорошим результатом, оправдывающим сделку.

«Страховая отрасль сегодня на подъеме, и инвестиции в этот сегмент являются довольно эффективным инструментом вложения капитала. Для портфельного инвестора ГСА — вполне перспективный проект», — резюмирует Владимир Скворцов. В «Моссельпроме», напоминает аналитик, Сергей Лисовский пришел отнюдь не из аграрного сектора, а значит, тем проще будет решиться бизнесмену на подобный шаг. Впрочем, как отмечает Александр Варенцов, сильная сбытовая структура оставляет и еще один путь: «Если ГСА выстроит „пирамиду“, то останется лишь одна серьезная задача: вовремя продать компанию, оставив все проблемы, вытекающие из „раздутя“, на новых владельцев». **СФ**

реклама

В газете «Коммерсантъ» вы можете разместить мелкоформатное и строчное рекламное объявление в тематических блоках:

<b>Понедельник</b>	Коммерсантъ-Ланч, Работа и образование
<b>Вторник</b>	Недвижимость, (продажа, покупка)
<b>Среда</b>	Недвижимость
<b>Четверг</b>	Business-guide: деловые предложения, финансы, юр. услуги, Недвижимость (аренда)
<b>Пятница</b>	Деловые предложения, Работа и образование

По вопросам размещения рекламы звоните Стояновой Варваре или Антоновой Татьяне по телефонам: 8 (499) 943 91 08 / 10 / 25  
www.kommersant.ru

**Коммерсантъ**



В ПРОШЛОМ ДЕСЯТИЛЕТИИ КОМПАНИЯ «ИНФОЛИНК» ЛИДИРОВАЛА НА РОССИЙСКОМ МАКАРОННОМ РЫНКЕ. НА ВОЗВРАЩЕНИЕ УТРАЧЕННЫХ ПОСЛЕ КРИЗИСА ПОЗИЦИЙ УЖЕ УШЛО ДЕВЯТЬ ЛЕТ — И ПОКА КОМПАНИИ УДАЛОСЬ ВЕРНУТЬСЯ ЛИШЬ НА «ТВЕРДОЕ ВТОРОЕ МЕСТО». текст: **даниил желобанов**

# Спагетти-инжиниринг

«Ну, что ты смеешься? И эти итальянцы тоже, что ли, грохнулись? Смотри, нам еще с ними работать!» — грозит в трубку генеральный директор компании «Инфолинк» **Андрей Гуров**. В Италии, по сведениям Гурова, из 80–90 фабрик лишь десяток работают с рентабельностью, приемлемой для развития: «Только за последние пять лет обанкротились три наших поставщика».



ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

Гурову не до смеха еще и потому, что макаронный рынок в России уже четвертый год балансирует на уровне 820–850 тыс. тонн в год. «Если бы кто-то захотел, российские фабрики умерли бы завтра же», — считает он. — Без учета пошлин итальянцы уже сейчас в состоянии поставлять в Россию товар почти по цене «Макфы»: их средняя экспортная цена составляет 0,66 евро за килограмм». В дальнейшем с ростом открытости российского рынка, а значит, и цен на сырье и энергию конкурировать с импортом будет еще труднее. Единственный способ сохранить рентабельность — наращивать объемы, экономя на издержках в дистрибуции и производстве.

Гуров уверен: для усиления своих позиций российским производителям нужно делать минимум 10 тыс. тонн в месяц. Но в нашей стране такими объемами пока оперирует лишь «Макфа». «Инфолинку», контролирующему большую часть поставок макарон в Россию, казалось бы, волноваться не о чем: импорт — единственный сегмент рынка, продолжающий быстро расти. Но Гуров верит в местное производство: по его словам, нигде в мире импортные макароны не занимают более 10% рынка. Его компания задумывалась как «самая эффективная на отечественном рынке» и когда-то лидировала на нем, но сегодня даже с учетом импорта она лишь вторая. В 2006 году, по данным компании, объемы производства «Инфолинка» были в три с лишним раза меньше, чем у «Макфы».

По имиджу Андрея Гурова легко понять, как он гордится своим инженерным происхождением

**Макароны — это просто**  
ОТНЮДЬ НЕ МАКАРОННОЕ НАЗВАНИЕ  
«Инфолинк» — наследие начала 1990-х.

## ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ИНФОЛИНК» создана в 1991 году. С 1993-го занимается дистрибуцией итальянских макарон Maltagliati, а с 1999-го — Pasta Zara. «Инфолинк» является их эксклюзивным дистрибутором, а с 2000 года — совладельцем торговой марки Maltagliati на территории России (совместно с итальянской Colussi Group). С 1999 года обеспечивает более 80% импорта итальянских макаронных изделий в Россию. Владеет ОАО «Макаронно-кондитерское производство» в Шебекино (Белгородская обл.) и Тульской макаронной фабрикой. В 2006 году компания, по собственным данным, произвела 33,9 тыс. тонн макарон. По информации «Бизнес Аналитики», в 2006 году с учетом импорта «Инфолинк» увеличил свою долю рынка в денежном выражении на 48%.

Нынешние акционеры компании — Андрей Гуров, Сергей Беседин, Артур Гаджиев, Александра Санникова и Николай Храпов — прошли типичный путь простых советских инженеров, вдруг научившихся торговать. Собственно макаронной компания стала в 1992-м: накануне прекращения государственного регулирования цен «Инфолинк», торговавший чем придется, скупил весь запас импортных макарон на московских складах. Собственных средств на несколько тысяч тонн не хватило — пришлось брать кредит. Риск себя оправдал: конкуренция на этом рынке оказалась наименьшей, хотя маржа импортеров достигала 100%. Когда партия подошла к концу, поехали в Италию договариваться о поставках в Россию с местными фабриками. Прежде всего с Italgrani, производившей известный в России еще с советских времен бренд Maltagliati.

«Заслуга итальянцев — разумная отвага, — вспоминает Гуров. — По предоплате мы купили только первые 10–15 контейнеров». Высокая рентабельность импорта позволила «Инфолинку» развязать ценовую войну. «Мы зарабатывали 10–20%, конкуренты ждали, пока мы распродадим партию, а затем продавали свой товар с маржой 100% и хихикали, — рассказывает Гуров. — Но на второй-третьей поставке у нас хватило макарон до прихода следующей партии — и большинство покупателей стали нашими».

«Инфолинк», в отличие от конкурентов, изначально выстраивал в России полноценную систему дистрибуции: максимум три партнера на регион с одинаковым для всех прайс-листом. «Лучше мы ошибемся в партнере, но никогда не будем работать

«У Гурова своя схема — очень индивидуальная и специфичная. В принципе его планы реальны, но он всегда хочет еще и сделать все за две копейки»

с десятью оптовиками, чтобы они боролись между собой. Как правило, в результате такой „конкуренции“ страдают все, и прежде всего сама марка», — признается Гуров. Сегодняшние азы дистрибуции вчерашним советским инженерам приходилось осваивать самостоятельно.

Еще одно отличие «Инфолинка» от большинства импортеров — в логистике. Конкуренты в основном везли товар из Италии морем через ближайший к Москве порт Санкт-Петербург. Оттуда макароны развозились по всей стране по суше. «Инфолинк», как грамотный интервент, высаживался сразу через несколько портов: через Санкт-Петербург — в центральные районы, через Архангельск — на Урал и в Сибирь; на юг России поставки шли через Таганрог, а на Дальний Восток товар сразу морем приходил через южнокорейский Пусан.

В 1994 году «Инфолинк» добился статуса эксклюзивного дистрибутора Maltagliati, а вскоре оборот компании достиг 50 тыс. тонн в год — она стала крупнейшим импортером макарон в России. В результате Italgrani даже перестала справляться с необходимыми «Инфолинку» объемами и требовавшимся более широким ассортиментом. «Изначально из Италии все возили лишь несколько видов макарон, но на примере рынка Северной Европы мы понимали: кто первый привезет 15 видов, тот и будет успешен завтра», — поясняет Гуров. Новые мощности в Италии Italgrani искала специально под заказ «Инфолинка» и с его участием.

## Чья каска крепче

НА ЭТОМ ИДИЛЛИЯ заканчивается. «Инфолинк» давно хотел стать не только импортером, но и обзавестись собственным производством внутри страны, однако упустил время. Еще в 1997 году СП «Инфолинк» и Italgrani начало переговоры с «Альфа-эко» и структурами Инкомбанка о покупке у них нижегородской фабрики «Вормани». Однако Italgrani, по словам Гурова, предложила непоставимо низкую цену, и сделка не состоялась.

Потом о покупках пришлось надолго забыть: в августе 1998 года «Инфолинк»

имел на складах примерно 10 тыс. тонн продукции, приобретенной у итальянцев в товарный кредит. После кризиса продажи ощутимо упали, и этой партии хватило до конца 1999 года. Пришлось переключаться на более дешевую продукцию, которая пользовалась хорошим спросом. Например, с тех пор «Инфолинк» торгует и макаронами основного конкурента, челябинской «Макфы». К моменту, когда компания рассчиталась с поставщиками и снова начала зарабатывать, владельцы выживших отечественных фабрик решили, что их время наконец пришло: позиции укрепились и продаваться уже никто не хотел.

«Инфолинку» удалось сохранить лидерство лишь среди импортеров. В 1999 году компания стала эксклюзивным дистрибутором бывшего главного конкурента — Pasta Zara, и до сих пор контролирует 80% поставок из Италии. Впрочем, сейчас почетное звание крупнейшего импортера больше похоже на утешительный приз. Хотя в последние годы российский импорт стабильно растет и с 2003-го увеличился почти вдвое, по итогам 2006 года весь он едва превысил 30 тыс. тонн — почти в два раза меньше докризисных продаж одного только «Инфолинка».

В 2000 году мечта Гурова о собственном производстве начала сбываться. Сначала появился свой бренд. Итальянский партнер «Инфолинка» Italgrani вслед за многими своими сородичами обанкротился. Права на бренд Maltagliati в России продавались отдельно от остальных активов. «Инфолинк» мог выкупить марку только на себя, но, по словам Гурова, «решил, что партнерство надежнее», и пригласил в совместный проект крупного итальянского производителя Colussi Group. По условиям соглашения «Инфолинк» получил право торговать Maltagliati, а Colussi — эксклюзивный заказ на их производство.

Лишь в 2001-м «Инфолинку» удалось купить фабрику в городе Шебекино Белгородской области. За нее, как говорит Гуров, было уплачено примерно \$600 тыс., но с учетом переоборудования вышло гораздо дороже. К этому моменту челябин-





ALAMY/PHOTOS

Технологии большинства российских макаронных фабрик непригодны для конкуренции с Западом

ская «Макфа» была уже безоговорочным лидером, выросли и другие мощные конкуренты — барнаульский «Алтан», 1-я Петербургская макаронная фабрика, московская «Экстра-М». Сейчас Гуров признает, что привычка рассчитывать его подвела: «В какой-то момент „Макфа“ была отважнее нас и выиграла, успев вовремя развиваться. В сделке с „Вермани“ мы, вместо того чтобы упереться и полезть „биться каской“, стали анализировать: может быть, итальянцы в чем-то правы? А Юревич (владелец „Макфы“ Михаил Юревич. — **СФ**), наверное, полез бы».

## Плюс две копейки

ГУРОВ ДЕЛАЕТ СТАВКУ НА ТО, что считает стратегическим преимуществом своей компании, — инженерное мышление, которому его с партнерами учили в МИФИ. «Мы в отличие от крупных компаний с миллиардными оборотами не можем развиваться с прибылью 3% — так мы никогда не заработаем на развитие, — заявляет Гуров. — Поэтому мы вынуждены работать так, чтобы EBITDA у нас была в три-четыре раза выше, чем у конкурентов».

Основа «инженерного мышления» — не делать того, что не просчитывается, то есть попросту разумная экономия.

**Дмитрий Мешков**, коммерческий директор «Макфы», признает, что создание современного производства обошлось «Ин-

фолинку» дешевле, чем «Макфе». Цена на подержанные линии тогда была на 20–30% ниже, а затраты на ремонт относительно невелики. «В 2001–2003 годах можно было так поступать — на оборудовании мы сэкономили сотни тысяч долларов, а труд инженеров стоил десятки тысяч рублей», — говорит Гуров. В 2004 году заработала фабрика в Туле, тоже обошедшаяся примерно в \$6–7 млн. Сейчас же, наоборот, компания покупает только новое оборудование: зарплату, а вместе с ними и затраты на обслуживание техники выросли, и экономить на секонд-хенде уже не получится.

Так «Инфолинк» поступает во всем. По 15–20 минут в день Гуров тратит на изучение счетов: «Иногда выясняется, что, например, партию строительной пены для ремонта цеха можно было заказать не по 120 руб. за тубу, а по 80 руб. Это небольшие деньги, но важно, чтобы каждый сотрудник на своем месте заботился об эффективности». Всех 500 своих сотрудников генеральный директор знает в лицо. И, как уверяет, про каждого ему известно, за что конкретно тому платят зарплату. «У Гурова своя схема — очень индивидуальная и специфичная, — комментирует владелец компании «Алтан» **Валерий Покорняк**. — В принципе его планы реальны, но он всегда хочет еще и сделать все за две копейки».

«У нас в офисе почти законодательно ввели дресс-код — джинсы. Чтобы приехавший на „КамАЗе“ покупатель мог комфортно общаться с менеджером»

## НОУ-ХАУ

### Компания «Инфолинк»:

- изначально выстраивала дистрибуцию с ориентацией на лидерство на рынке;
- стала совладельцем импортного бренда;
- открыла производство в России и вывела внутреннюю марку на второе место по стране;
- ведет переговоры о привлечении в свой бизнес крупного международного игрока.

## РЫНОК

ОБЪЕМ РОССИЙСКОГО МАКАРОННОГО РЫНКА начиная с 2003 года оценивается в 820–850 тыс. тонн в год (примерно \$400–450 млн). Из них, по экспертным оценкам, на высокоценовой и премиум-сегменты (фасованные макароны из твердых сортов пшеницы) приходится примерно 30% по весу и около 50% по стоимости. Подавляющее большинство производителей — небольшие фабрики мощностью 5–10 тыс. тонн в год, построенные еще в советские времена и выпускающие весовые макароны из мягких сортов пшеницы. Около 1/6 рынка по весу и в денежном выражении приходится на фасованные макароны из мягких сортов, также в России ежегодно выпускается около 25–30 тыс. тонн макарон кустарного производства. Доля импорта невелика — примерно 3–4% по объему и около 10% по цене, однако за 2006 год импорт из дальнего зарубежья вырос на 40%, а с 2003 года практически удвоился.

По данным «Бизнес Аналитики», в 2006 году на российском рынке лидировали компании «Макфа» (28,1% в стоимостном выражении), «Инфолинк» (21,5%), 1-я Петербургская макаронная фабрика (17,9%) и «Юроп фудс ГБ», представляющая бренд Gallina Blanca (4,4%). У всех компаний, за исключением «Инфолинка», в 2006 году доля рынка осталась на прежнем уровне или упала.

Еще в 1990-х, будучи лидером рынка, фирма переехала из офиса в бывшем здании СЭВ на окраину. Ближе к складу — удобнее клиентам, зачастую приезжающим на переговоры прямо на грузовиках. «Поэтому у нас в офисе почти законодательно ввели дресс-код — джинсы, — поясняет Гуров, — чтобы приехавший на „КамАЗе“ покупатель мог комфортно общаться с менеджером».

«Инженерность» прослеживается и в маркетинговой стратегии. Брэнд «Шебекинские», выбранный для внутреннего производства, сам по себе не ассоциируется с макаронами, но Гуров считает это правильным. «С макаронами прежде всего ассоциируются итальянские названия — как Granmulino от „Алтана“ или Gran di Pasta от „Макфы“, — поясняет он. — Мы считаем, что наши макароны — лучшие в стране, но называть по-итальянски то, что делается в России, это обман».

Ставка была сделана на максимальное возможное качество при розничной цене чуть ниже «Макфы» — благо низкие издержки позволяют. Идея «честного товара

по честной цене» себя оправдала. «Довольно банальное позиционирование, но и нам от него веселее, и потребитель понимает, — улыбается Гуров. — Мы — „марка второй покупки“». По данным исследований (см. график), «Инфолинк» имеет один из самых высоких уровней лояльности потребителей: более 70% попробовавших «Шебекинские» покупают их и дальше. В итоге, например, потратив в апреле—июне этого года на рекламу примерно \$300 тыс., «Инфолинк» добился лучшего результата, чем ближайший конкурент — «Первая макаронная компания» с брэндом «Знатные», хотя его затраты за это же время оцениваются в \$1,5 млн.

## Медленно и верно

ГУРОВ НЕ РАССТРАИВАЕТСЯ, что «Шебекинские» относятся к брэндам второго-третьего эшелонов. «У „Макфы“ хорошая лояльность, их продукцию знают все, и немногие решатся экспериментировать с новой маркой, рискуя испортить себе ужин ради экономии 10 руб., — признает он. — Однако там, где „Макфа“ растет на 10%, мы все-таки растем на 25%».

По данным «Бизнес Аналитики», в прошлом году доля «Инфолинка» в денежном выражении выросла на 7%, до 21,5%; компания отстает от «Макфы» на 6,6%.

По оценкам же «Инфолинка», доли соотносились как 11% к 24,6%, однако свою вторую позицию здесь считают вполне твердой. Главное же то, что темпы роста «Инфолинка» — наивысшие в отрасли: ближайшие конкуренты, по данным исследований, либо стагнируют, либо теряют рынок.

Сейчас строится третья фабрика компании — по расчетам Гурова, она будет «самой автоматизированной в стране». Одновременно он ведет переговоры о покупке «Алтана». «Покорняк просит \$10 млн, мы готовы дать \$3 млн, значит, где-то на \$5 млн сойдемся», — уверен Гуров. Впрочем, тут же отмечает, что у «Алтана» свои проблемы, например высокие издержки на энергоносители, так что он просто является «не самым непривлекательным» активом рынка. «„Инфолинк“ идет медленно и верно, никуда не спешит. Он очень хороший продавец, набил руку. Но чтобы переломить рынок в свою пользу, этого недостаточно — нужен мощный транснациональный игрок», — в свою очередь оценивает конкурента Валерий Покорняк.

«Инфолинк» сейчас как раз ведет с итальянцами переговоры о создании полноценного СП в России. «Они давно были готовы вкладываться, но только в производство, что не устраивало нас, — рассказывает Гуров. — Со временем же мы с ними пришли к пониманию, что надо покупать и долю в дистрибуции». В результате продажи «несколько меньше, чем 50% акций» компания, оцениваемая Гуровым в \$70 млн, рассчитывает получить доступ к дешевым кредитным ресурсам с Запада, чего нет у конкурентов. Также допускается возможность вертикальной интеграции. «Нам нужны знания итальянцев о мельничном и элеваторном бизнесе», — поясняет Гуров.

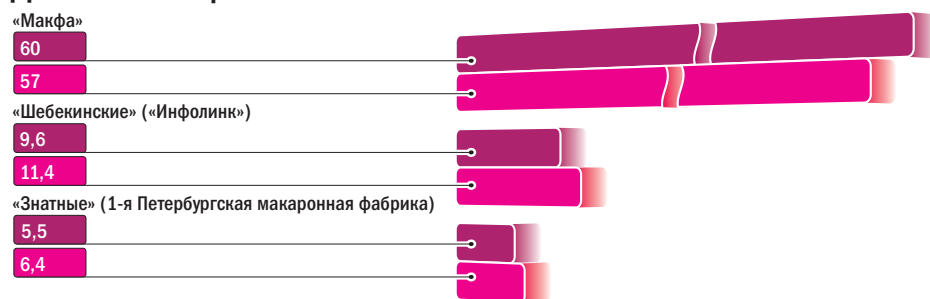
Задачи уничтожить конкурентов он не ставит, иначе бы не продолжал до сих пор торговать «Макфой» — «просто это удобно обоим». Но возвращение лидирующих позиций тем не менее оценивает как вполне вероятное. «„Макфа“ — непростой соперник, они все делают как минимум на четверку, — говорит Гуров. — Но, например, два года назад мы ставили себе цель обойти „Знатные“, и она достигнута. Так будет и дальше». **СФ**

## Обнадеживающий прирост

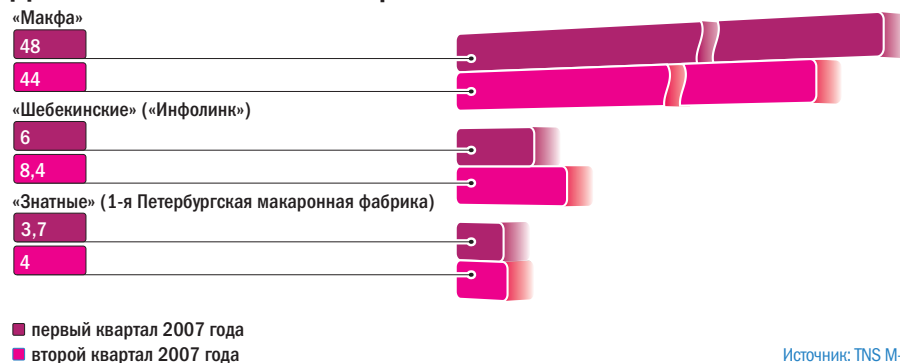
как менялось отношение к макаронам «Инфолинка»

ПРОЦЕНТ ОПРОШЕННЫХ

### Динамика потребления



### Динамика лояльности потребителей



Источник: TNS M-Index



# конкуренция

частная практика

Крупные продуктовые ритейлеры исчерпали возможности для органического роста, а мелкие боятся конкуренции. Сети готовятся к буму M&A. Остановить этот процесс под силу лишь чиновникам.

## Распродажа продавцов

текст: **Николай Гришин**



DPA/PHOTAS

На саммите Retail Director, который на днях провела BVPG, слияния и поглощения стали темой дня. Маститые ритейлеры рассказывали, какие активы их привлекают в первую очередь, а представители небольших сетей хвастались, как им удалось привлечь стратегов.

Складывалось ощущение, что весь саммит — выставка-продажа розничного бизнеса. Впрочем, этого никто особо и не скрывал. «В европейской части России мы будем сочетать M&A и органический рост, а за Уралом станем выходить на рынки только через покупку местных игроков номер один или номер два», — делится планами главный исполнительный директор X5 Retail Group **Лев Хасис**. По его словам, когда становишься большим, расти быстро, открывая лишь собственные магазины, уже невозможно.

«Всех скупают — почему бы и нет? Предложили бы деньги хорошие», — рассуждает генеральный директор небольшой московской сети «Марка» **Анатолий Афанасенков**. Сам он заранее выкупил часть помещений своих магазинов, так что шансы на «хорошие деньги» у него есть: проблемы с арендой магазинов зачастую отталкивают крупных игроков.

### Гипертрофия

НА ЛАВРЫ самой громкой сделки сезона пока претендует продажа «Седьмого континента». В начале сентября американский инвестфонд TPG Capital подписал предварительный договор о покупке 60% компании «7К-инвестхолдинг», управляющей этой сетью. Сумма сделки пока неизвестна; по расчетам управляющего компанией «ВС-оценка» **Василия Иллювиева**, актив обойдется американцам более чем в \$1,3 млрд — столько за российскую розницу еще никто не давал. Правда, почти половина денег будет заплачена за помещения магазинов, а не за розничный бизнес.

По некоторым данным, после получения операционного контроля TPG Capital в ближайшие годы вложит в развитие сети более \$5 млрд, а это уже серьезная заявка на лидерство в отрасли. К примеру, нынешний лидер X5 инвестирует в сеть в 2007-м около \$700 млн.

«Седьмой континент» в первую очередь собирается развивать формат гипермаркетов под брэндом «Наш». Но в эту же сторону смотрит и X5: свой первый гипермаркет (рабочее название «Франк») компания запустит в начале 2008 года, а всего за пять лет планируется открыть около 70 гипермаркетов. Для этого есть хороший задел — с 1 января по 30 июня 2008-го X5 имеет опцион на выкуп сети «Карусель», в которую сейчас входит 22 гипермаркета. Недавно Лев Хасис заявил, что собирается реализовать опцион.

Король дискаунтеров «Магнит» также в игре: управляющая компания «Тандер» уже строит более 20 гипермаркетов. А другие лидеры рынка — «Ашан» и «Метро» — в иных форматах никогда и не работали. Очевидно, именно в сегменте гипермаркетов разгорится основная борьба между четверкой лидеров (см. стр. 36–37). Еще бы, по данным X5 Retail Group, сегмент гипермаркетов в ближайшее время будет расти на 40% в год, тогда как супермаркетов — лишь на 20%.

## «Рынок, конечно, сумасшедший, но сумасшедших на нем нет»

### Сумасшедший рынок

КРУПНЕЙШИЕ сделки в ритейле — объединение «Пятерочки» и «Перекрестка» в прошлом году и продажа «Седьмого континента» в этом — лишь вершина айсберга. В регионах идет массовая скупка локальных игроков. За весь 2006 год прошло 11 сделок M&A в продуктовом ритейле, а за первое полугодие 2007-го — уже девять, и вторая половина года точно будет не менее плодотворной.

«M&A позволяет в разы увеличить темпы экспансии и сразу получить значительную долю локального рынка», — считает вице-президент «Марты» и директор сети «Гроссмарт» **Елена Чичкова**. По мнению экспертов, долг ее компании превышает EBITDA в семь раз, тем не менее «Марта» за четыре года провернула 11 сделок и получила контроль более чем над ста чужими магазинами. Последней стала покупка третьего по числу торговых точек ритейлера в Ставрополе — сети супермаркетов «Привоз» (аналитики оценивают сделку, завершающуюся в сентябре-октябре, в \$8 млн). Даже компания «Магнит», ранее предпочитавшая открывать свои магазины, выкупила в прошлом году крупнейшую нижегородскую сеть «Эконта» (по расчетам, за \$15 млн), а в этом бенефициар сети **Сергей Галицкий** заявил, что готов потратить на M&A \$1 млрд, правда, до сих пор не определился, на что именно.

Тон задает лидер X5 Retail Group, который сейчас завершает сделку по поглощению ведущего игрока липецкого рынка — компании «Корзинка» (по оценкам, за \$110 млн). «Другого способа захватить наш рынок у федеральных сетей просто не было», — поясняет управляющий партнер ТД «Корзинка» **Сергей Пивовар**.

Однако и региональные сети не стоят на месте. Сибирская «Холидей классик», сумевшая привлечь инвестиции сразу двух фондов — «Ренова капитал» (25%) и Lavenco (10%), поглотила новосибирскую сеть «Сибириада», кемеровскую «Кору» и омскую «Экономную». «Очевидный кандидат на лидерство в сибирском регионе» — так комментирует экспансию вице-президент Aquila Capital Group (управляет Lavenco) **Александр Свинов**.

«Федералы» утверждают, что им такие объединения только на руку. «Договариваться с одним крупным игроком всегда проще и интереснее, чем с несколькими маленькими. Ведь затраты на оценку чужого бизнеса мало зависят от его масштаба, — уверен Лев Хасис. — А то приходят люди с тремя магазинами в аренде на 11 месяцев и хотят получить за них 10–12 годовых прибыли. Рынок, конечно, сумасшедший, но сумасшедших на нем нет».

По мнению Александра Свинова, для небольших игроков сейчас настал оптимальный момент для выхода из этого бизнеса: большие сети готовы переплатить за перспективы быстрого развития. Но как только конкуренция ужесточится, а темпы

роста отрасли упадут, цены на розничные активы начнут резко снижаться. По данным Aquila Capital Group, если сейчас рынок растет на 20% в год, то к 2010–2011 годам темпы упадут до 11–12%.

### ФАС их

ПОХОЖЕ, что остановить процесс консолидации под силу разве что чиновникам. Сейчас депутаты ломают копья над новым законом о розничной торговле — последние 15 лет ключевым документом в этой сфере был указ президента РФ от 1992 года «О свободе торговли». Рассматривались даже такие проекты, как запрет круглосуточной торговли, работы в выходные дни, законодательная отмена «входных билетов» для поставщиков, обязательная закупка товаров у местных производителей и т. д.

Закон, к радости представителей сетей, так до сих пор и не принят, а Госдума нынешнего созыва, по словам Льва Хасиса, вряд ли успеет расставить все точки над i. Крупнейшие игроки активно сопротивляются драконовским мерам и говорят о возможном росте цен, если закон появится в жестком варианте. «Есть валовая маржа, которая должна покрывать издержки. Тем или иным способом сети всегда ее будут взимать», — поясняет председатель совета директоров ГК «Виктория» **Николай Власенко**.

Однако на последнем заседании уже распущенного правительства России и. о. министра сельского хозяйства **Алексей Гордеев** предложил ФАС разработать новую норму, которая бы ограничивала долю одной сети на локальных рынках до 20% (сейчас 35%). Лидер рынка X5 Retail Group контролирует, по собственным оценкам, всего около 2% общероссийской торговли, однако в некоторых регионах доля может приблизиться к пороговому значению (к примеру, в Липецке). Если такая норма будет введена, то скупать конкурентов в регионах крупным сетям придется с оглядкой на ФАС.



**\$ 150** млрд — объем российского рынка продуктов питания в 2006 году, еще \$80–90 млрд приходилось на теневой оборот

X5 посматривает в сторону больших форматов



НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ

«Метро» в России растет гораздо быстрее, чем в родной Германии



DPA/PHOTAS

## X5 Retail Group

Объединив весной прошлого года крупные сети дискаунтеров «Пятерочка» и супермаркетов «Перекресток», X5 Retail Group вырвалась в безоговорочные лидеры рынка. И теперь собирается развивать новые форматы торговли.

**Оборот в 2005 году\***: \$2370 млн

**Оборот в 2006 году\*\***: \$3550 млн

**Стратегия:** по словам главного исполнительного директора X5 Retail Group Льва Хасиса, группа пожертвовала интеграцией бизнеса новых партнеров ради быстрого роста. Не объединив толком бизнес-процессы «Перекрестка» и «Пятерочки», компания активно открывает новые магазины и скупает региональных игроков.

**Тактика:** сочетание органического роста в европейской части России и M&A по всей стране. Публичный статус X5 позволяет скупать активы не только за деньги, но и обмениваясь акциями.

**Проблемы:** для лидера рынка наиболее остро стоят общетрасовые проблемы — завышенные цены на региональные активы и нехватка квалифицированного персонала.

**Результат:** компания растет быстрее, чем «Пятерочка» и «Перекресток» до объединения.

**Новые цели:** выход в большие форматы — гипермаркет и cash & carry. Первый гипермаркет с рабочим названием «Франк» откроется уже в начале 2008 года, затем X5 может реализовать опцион на покупку сети гипермаркетов «Карусель».

\* данные компании

\*\* совокупный оборот «Пятерочки» и «Перекрестка»

\*\*\* экспертная оценка

## «Метро»

С 2001 года немецкая компания приучает россиян закупать продукты огромными тележками. Большие площади, низкие цены и огромный ассортимент сделали свое дело — формат cash & carry прижился в Москве и регионах.

**Оборот в 2005 году\***: \$1815 млн

**Оборот в 2006 году\***: \$2544 млн

**Стратегия:** «Метро» видит среди своих клиентов рестораторов, представителей небольших сетей и одиночных магазинов. Однако хитрые российские потребители научились обходить ограничения и активно закупают продукты мелким оптом для себя. По некоторым данным, до 50% оборота компании приходится именно на таких «неправильных» клиентов, а карточки сети свободно продаются в интернете.

**Тактика:** «Метро» не занимается скупкой российских игроков, предпочитая строиться в «чистом поле». Тем не менее общее количество ее торговых центров на конец 2006 года составило 31 в 22 регионах страны. Последняя инновация сети — отмена «входных сборов» для местных производителей.

**Проблемы:** компания уступила лидерство X5 Retail Group. К тому же у нее появились последователи — в формате cash & carry начала работать питерская сеть «О'Кей» и его же собирается развивать X5.

**Результат:** российский рынок стал для немцев драйвером роста. Если общий оборот торговой группы в мире вырос за прошлый год на 6,5%, то в России — на 40%.

**Новые цели:** освоение Сибири — сейчас за Уралом компания представлена только в Тюмени.

# 15% продуктового рынка занимают сейчас все розничные сети, к 2011 году их доля должна вырасти до 40%

Сергей Галицкий уже открыл сотни маленьких магазинчиков, а теперь хочет — десятки больших



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

## «Магнит»

Генеральный директор и основной владелец сети «Магнит» **Сергей Галицкий** за девять лет создал настоящую империю маленьких и недорогих магазинчиков. Теперь пришло время побороться за кошельки обеспеченных покупателей.

**Оборот в 2005 году\***: \$ 1578 млн

**Оборот в 2006 году\***: \$ 2505 млн

**Стратегия:** первый дискаунтер «Магнит» появился в кризисном 1998 году. Это и обусловило судьбу всей сети — Галицкий сделал ставку на низкие цены, небольшие площади (300–400 кв. м) и города с населением от 50 тыс. до 300 тыс. человек. Другая цивилизованная розница на такие населенные пункты особого внимания не обращала, так что сеть быстро разрослась. Хотя по ассортименту и уровню сервиса до сих пор откровенно отстает от остальных лидеров рынка.

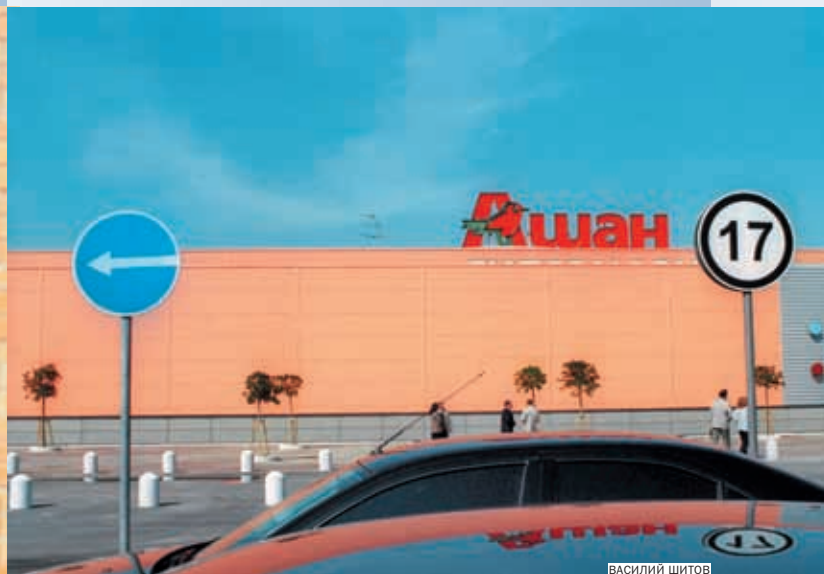
**Тактика:** для обеспечения низких цен компания создала шесть собственных распределительных центров, а чтобы найти средства для развития, в конце апреля 2006 года продала 18,94% своих акций за \$368,4 млн на ММВБ и РТС. В прошлом году впервые осуществила сделку M&A, купив нижегородскую сеть «Эконта».

**Проблемы:** маржа по EBITDA в прошлом году составила 4,89%, у X5 Retail Group — 9,7%.

**Результат:** «Магнит» лидирует по региональному охвату (более 600 населенных пунктов) и количеству торговых точек (1893, по последним официальным данным).

**Новые цели:** покорение формата гипермаркета, что позволит увеличить маржинальность бизнеса и привлечь более обеспеченных покупателей.

«Ашан» неспешно движется в регионы



ВАСИЛИЙ ШИТОВ

## «Ашан»

Предложив в 2002 году на суд москвичей формат экономичного гипермаркета «Ашан», семья Мулье (контролирует 84% акций компании) не прогадала. Сейчас французы засматриваются на магазины поменьше.

**Оборот в 2005 году\*\*\***: \$ 1350 млн

**Оборот в 2006 году\*\*\***: \$ 2000 млн

**Стратегия:** сеть сосредоточилась на освоении столичного рынка, открыв 10 гипермаркетов в Москве и ближайшем Подмосковье. За пределами столицы у французов лишь два магазина в Петербурге и по одному в Нижнем Новгороде и Екатеринбурге. Розничную торговлю компания сочетает с девелопментом, сдавая излишки площадей в своих торговых центрах в аренду.

**Тактика:** покорять регионы «Ашан», похоже, будет с помощью «урезанного» формата — супермаркетов Atac (600–700 кв. м торговых площадей против 10–15 тыс. кв. м ее классического гипермаркета). С 2008-го «Ашан» собирается запускать по всей стране не менее 10–15 Atac в год. Конкурировать новый формат станет с «Пятерочками» и «Копейками». В столице компания вот-вот откроет свой первый гипермаркет в центре города — на улице Верхняя Красносельская.

**Проблемы:** по мнению участников рынка, первая прибыль в российской сети «Ашан» запланирована лишь на 2012 год — за быстрый рост приходится платить убытками.

**Результат:** стремительное увеличение оборотов и лидерство в самом перспективном сегменте — гипермаркет.

**Новые цели:** освоение российских регионов и развитие формата супермаркетов. **СФ**



# идеи

## заявка на будущее

wow → с42  
деньги под ногами → с46  
мысли → с47  
методы → с48  
своя игра → с49

Новые рынки создаются там, где возникает сдвиг. А там, где образуются новые рынки, рождаются и новые профессии. «Секрет фирмы» отобрал семь наиболее перспективных сфер занятости и позавидовал тем, кто займет эти вакансии.

# Сдвиг по рынку

текст:  
анастасия джмухадзе, константин бочарский  
иллюстрации:  
роман годунов

**В** начале XX века исчезла профессия фонарщика, а к середине века оказался невостребованным труд трубочиста. В 1990-х годах — машинистки и их шумные орудия труда. В 1985 году около 100 тыс. американцев были заняты в производстве виниловых грампластинок — скольким из них удалось сохранить рабочие места? Исчезновение профессий всегда является следствием некоего сдвига, происходящего в обществе, — технологического, социального, культурного. Однако сдвиг означает и появление принципиально новых возможностей.

По данным бюро статистики департамента труда США, с 2004 по 2014 год количество рабочих мест в сфере социальной помощи и заботы о здоровье вырастет на 30%, что означает для американцев 4,3 млн вакансий.

Появление новых профессий всегда связано с наличием некоего тренда. В свою очередь, новые профессии можно использовать как индикатор того, что мир утратил однородность, а это отличный сигнал к действию. Портал MSNBC составил список из десяти профессий, которые, по мнению экспертов, станут «самыми горячими» в 2012-м, что неизбежно отразится на уровне оплаты труда. Так, зарплата консультанта по генетике составит от \$58 тыс. до \$64 тыс. в год, нейрофизиолога — \$180–229 тыс., а специалиста по биоинформатике — \$106–118 тыс. Что это значит? Что рынок консьюмерской геномной инженерии, биотехнологий и нейропрограммирования станет чем-то вроде рынка дизайнерских услуг, косметологии и программирования.

«К 2020 году большинство из нас будут работать в реалиях „экономики заботы и внимания“, — считает известный футуролог, аналитик телекоммуникационной компании British Telecom **Ян Пирсон**. Объем этого рынка способен превысить \$50 трлн. Затраты на первый этап проекта освоения Луны, по данным NASA, превзойдут \$100 млрд. Это только часть рынка колонизации космоса. Новый тренд — всегда новый рынок, а новые рынки неизбежно требуют новых специалистов.

«Секрет фирмы» отобрал самые востребованные профессии будущего, чтобы обозначить самые перспективные рынки.









## Колумб-21

«Людам придется часто иметь дело с затопленными городами. Работы будет много», — предсказывает **Стюарт Брэнд**, мыслитель-футуролог и сопредседатель компании Long Now Foundation, создавшей «часы тысячелетия». Уже мало кто сомневается в том, что вскоре растают льды Арктики и Антарктики, вследствие чего уйдут под воду огромные заселенные территории. Кто-то должен будет возвращать человечеству утерянное. Вообще, своим развитием оно во многом обязано тем, кому по нраву жизнь на переднем краю цивилизованного мира. Достаточно вспомнить поиск путей в Индию, открытие Америки, освоение Севера. Дело будущего — колонизация космоса. За минувшие полвека нужды в покорителях неизведанных просторов почти не было, но, похоже, скоро ситуация изменится.

Менеджеры затопленных городов будут выстраивать инфраструктуру с нуля, растаявшие льды освободят недоступные нам ранее земли, колонисты отправятся в глубины космоса. «Лет через 30 откроются первые космические отели, и ими невозможно будет управлять с Земли, — говорит **Александр Гурко**, генеральный директор группы компаний „Космические инвестиционные технологии“. — Переселенцам придется создавать новую среду обитания самостоятельно».

**Профессия** \_менеджер новых территорий

**Цель** \_создание нового экономического и жизненного пространства

**Что делать** \_исследовать территории, возникающие в процессе изменения мира, и управлять ими

## Социобилдер

Сначала реклама училась «бить по площадям», затем директ-маркетинг учился точно воздействовать на каждого потребителя. Откровение маркетинга XXI века — наличие связей между потребителями, позволяющих добиться результата, какого не даст даже самое серьезное PR-давление.

«Стерно.ру», агентство **Ольги Стерник**, уже выполнило несколько заказов на проектирование социальных сетей для корпоративных клиентов. Скоро создатели сообществ станут одними из самых востребованных профессионалов на рынке. Так, например, считает гуру маркетинга **Сет Годин**, называющий их главными специалистами будущего. Эпоха вертикальных отношений и двунаправленной передачи информации заканчивается. Как вне корпораций, так и внутри них наиболее эффективными оказываются коммуникации горизонтальные и среда, пронизанная миллионами каналов связи. Проблемы HR, маркетинга, управления знаниями, повышения эффек-

тивности и R&D решаются эффективнее при использовании технологий, обеспечивающих контроль над сообществами. А значит, кому-то придется эти технологии разрабатывать и внедрять.

**Профессия** \_вице-президент по управлению сообществами

**Цель** \_создание внутрикорпоративных, партнерских и внешних коммуникационных платформ

**Что делать** \_строить самоорганизующиеся сообщества, способные развивать заложенные в их основу идеи

## Проектирование будущего

Какой будет консервная банка через несколько десятилетий?

Вопрос каверзный, но ответ на него знает **Ролф Йенсен**, долгое время возглавлявший Копенгагенский институт футурологии.

Он предлагает на выбор несколько моделей будущего: «зеленый» сценарий («Что такое экологически чистая банка?»), техносценарий («Что такое банка хай-тек?»), сценарий просвещенного потребителя и, наконец, общество мечты, в котором правят эмоции. С каждой из них соплагается отдельная идея консервной банки, но, чтобы увидеть нужный образ предмета, требуется найти образ будущего.

Специалисты по будущему, специалисты по вдохновению, специалисты по трендам, специалисты по идеям — это нынешние футурологи, креативщики, стратеги и директора по развитию. Зачатки вышеперечисленных профессий и сейчас можно разглядеть на рынке труда. Консолидация — дело ближайшего будущего.

Компания NineSigma (NS) создала базу более чем по 1,5 млн ученых и исследователей, использующих NS в качестве «брокера идей». Объем соответствующего рынка трудно подсчитать, но эксперты фирмы оптимистично оценивают его как минимум в несколько триллионов долларов. Объем рынка исследований и разработок уже достиг \$1 трлн. «Думать поперек», будоражить воображение сотрудников, работать с таким важным активом экономики будущего, как идеи, — эти задачи заставят компании обзаводиться сотрудниками, чьей задачей станет управление воображением и, если угодно, его капитализация.

**Профессия** \_директор по воображению

**Цель** \_генерирование вдохновения

**Что делать** \_капитализировать такие активы, как идеи, мечты, эмоции и видение будущего





## Генный конструктор

Сегодня задача генной инженерии — проектирование новых свойств животных и растений. Это даст человеку возможность выбирать набор генов, как продукты в супермаркете.

**Крейг Вентер** пытается выделить минимально необходимый набор генов, который позволит создать синтетическое живое существо. 101 ген, по словам ученого, может быть «выброшен» без последствий, что значительно упрощает процесс. Чем проще, тем технологичнее. Футурист **Джеймс Кэнтон** в книге «Экстремальное будущее» пишет о продаже ДНК на интернет-аукционе, а тем временем сознательные родители, собирающиеся завести ребенка, получают «генетический паспорт» и проверяют, насколько они совместимы на уровне ДНК. Уже через пять лет будут оказываться услуги по подбору наиболее подходящей для клиента пары из базы данных. «Повелители наследственности» вступают в конкурентную борьбу с косметологами и врачами, а подобрать оптимальную комплектацию генов поможет Google, точнее, компания 23andMe **Анны Воджиски**, жены **Сергея Брина**.

**Профессия** \_генный инженер

**Цель** \_анализ генома человека, создание комбинаций ДНК по заказу

**Что делать** \_помогать человечеству самосовершенствоваться

## Медиажизнь

«История — предназначенный для продажи продукт — становится важнее фактического, реального события», — пишет **Чак Паланик** в очерке «Ты здесь» из сборника «Фантастичнее вымысла». Писатель предполагает, что уже в ближайшее время ценностью, способной приносить доход, станет сам человек, причем практически любой. Жизнь и опыт будут восприниматься как товар и, описанные в произвольной форме, вызовут интерес у миллионов. Любые переживания, события и эмоции являются неисчерпаемым ресурсом. Перед нами новый Bestand — запас. Если сам **Мартин Хайдеггер** называл так некое сырье, то для нас определение великого философа распространяется и на человека.

Покупка опыта и эмоций у специалистов будет заурядной рыночной операцией в мире, где эти нематериальные ценности станут важнее материальных. Через несколько лет сформируется категория людей, живущих «для публики», подобно тем, кто уже сейчас устанавливает по всему дому и даже носит на голове веб-камеры, транслирующие онлайн все происходящее с ними.

**Профессия** \_продавец жизни

**Цель** \_создание медийных продуктов на основе жизненного опыта

**Что делать** \_выставлять на продажу воспоминания и опыт

## Ассортимент ощущений

GPS-навигация через кожу, рентгеновское зрение, чтение языком или эхолокационная ориентация — возможности, которые станут доступными нам в недалеком будущем. Пол Бачирита, основатель компании Wicab, может сделать так, чтобы мозг незрячего человека интерпретировал тактильные ощущения, передаваемые специальными стержнями, которые вмонтированы в кресло, и создавал образы. Взаимодействующие с организмом технологические приспособления будут не только помогать больным людям, но и совершенствовать здоровых. Нейроинженеры станут творцами «человека 2.0» и займутся перепрограммированием нервной системы и тела: вместо лечения людям будут предлагать вживление чипов или замену пораженных органов сенсорами.

**Профессия** \_нейроинженер

**Цель** \_изменение функциональности органов чувств

**Что делать** \_перепрограммировать систему восприятия мира для улучшенного восприятия реальности

## Генератор общения

Суть бизнеса Profilehelper.com заключается в создании привлекательного образа клиента. Не слишком оригинально при существовании гигантского рынка PR-услуг. Однако специфика «хелперов» в том, что они оптимизируют образ «виртуального представителя» клиента, а стоит это всего \$69,9. Profilehelper управляет анкетами пользователей на сайтах знакомств. Для тех, у кого нет времени, компания создаст запоминающийся имидж, оригинальную анкету, возьмет на себя часть коммуникаций. Если мы готовы сделать своим поверенным виртуального представителя, почему бы не поручить выполнение тех же обязанностей реальной персоне? Коммуникации все ценнее, а время все дороже. «Наверное, я провел за чтением своей френдленты 10 тыс. часов», — пишет пользователь LiveJournal. Ведение аккаунтов виртуальных представителей, создание положительного имиджа в глазах соседей, поддержание ритуальных коммуникаций (например, поздравление с днем рождения) — работа, за которую возьмутся информационные медиаторы. И возможно, именно они, придя на свидание, будут решать, стоит ли их клиентам заводить отношения.

**Профессия** \_посредник по коммуникациям

**Цель** \_решить проблему «Коммуникации все ценнее, а время все дороже»

**Что делать** \_представлять интересы клиента во взаимоотношениях с социумом **СФ**





## Первый тостер был выпущен еще в 1909 году, но до сих пор производители не устают радовать любителей поджаренного хлеба новинками.

текст: Анастасия Джмухадзе



**Ч**тобы завтрак не превращался в рутину, компаниям приходится придумывать, как разнообразить мелкую кухонную технику. Тостеры, способные «рисовать» на хлебе — оставлять после запекания оригинальные картинки, созданы еще несколько лет назад. Вариации рисунков, как и сами модели, меняются в зависимости от случая и моды: это могут быть черепа (к Хеллоуину), сердечки

(ко Дню святого Валентина) или, например, знаменитая мордочка Hello Kitty (всегда). Самый известный тостер с картинками — Mickey Mornin, сделанный из нержавеющей стали и, по обещаниям создателей, вечный. Он не только украшает хлеб портретом известного мультипликационного персонажа, но и играет во время поджаривания гимн Дисней-клуба. Стоимость тостера-мультипликатора — \$69,9.

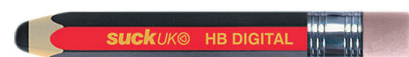
Тот же принцип, но с передачей больших полномочий потребителю: тостеры нового поколения позволяют отпечатать не просто заложенную конструкторами картинку, но и оставлять свои собственные надписи или рисунки. Снаружи мини-тостер Toast Messenger похож на блокнот. На его крышке специальной «ручкой» можно оставить записку, которая после включения «выжигается» на хлебе. Пока устройство еще не вышло на рынок, и даже не известна его предположительная цена, но создатель **Саша Ценг** рассчитывает, что Toast Messenger станет не менее популярным, чем клейкие листочки на холодильнике.

Для тех, кто любит устройства «два в одном», подойдет, пожалуй, самый оригинальный, как его охарактеризовал сайт гаджетов OhGizmo!, «опасно британский» тостер TeaToaster. За \$58 интернет-магазин The Teapottery предлагает гибрид тостера и чайника, который не только кипятит воду, но и за несколько секунд поджаривает два ломтика хлеба. Выпущенная ограниченным тиражом серия уже пользуется большим спросом. □

### Замена пальца

Самое неудобное при пользовании ноутбуком — отсутствие мыши.

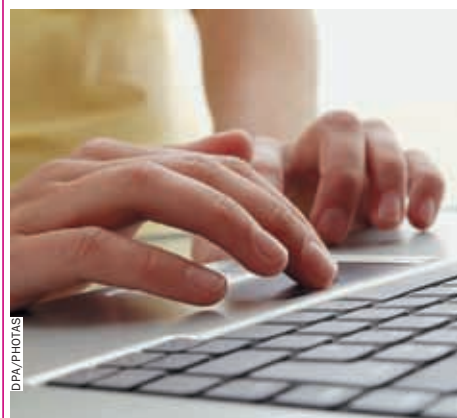
Если за рабочим столом ее можно подключить, то там, где она больше всего нужна (например, в дороге), сделать это не всегда удобно. Чтобы облегчить жизнь активных пользователей ПК, британцы придумали «заменитель пальца»: при использовании гаджета водить по панели можно небольшим электронным карандашом. По виду он действительно напоминает толстый затупившийся карандаш, а управляет курсором гораздо лучше руки. Округлый наконечник сделан из материала, обманывающего тактильный датчик. Стоит устройство, получившее название TouchPad Pencil, всего \$14. □



### Любопытная клавиатура

Ревнивые супруги, родители, опекающие детей, или подозрительное начальство теперь смогут в буквальном смысле узнавать о каждой напечатанной букве своих «жертв».

Достаточно подключить к компьютеру специальную клавиатуру Keylogger с объемом памяти 2 Мб, которая фиксирует любое нажатие клавиши. По приблизительной оценке производителей, за срок жизни клавиатуры это более 2 млн ударов по кнопкам. После можно с легкостью прочитать все, что было напечатано. Изначально устройство было создано в целях безопасности, но его антишпионские свойства, похоже, значительно уступают шпионским. Программа запоминания не связана с процессором, ее не идентифицируют антивирусы, при этом она фиксирует также пароли и личные данные, введенные при работе в интернете. Стоит клавиатура-шпион Keylogger \$200. □





**РЕГИСТРАЦИЯ**

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

**СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ**

- все цены указаны без учета 18% НДС
- > СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 17000 РУБЛЕЙ, ВКЛЮЧАЕТ В СЕБЯ РАЗДАТОЧНЫЕ МАТЕРИАЛЫ, СЕРТИФИКАТ, ОБЕД, КОФЕ-БРЕЙКИ

**СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ**

- > ПРИ РЕГИСТРАЦИИ ДО 19 ОКТЯБРЯ 2007 ГОДА СКИДКА 20%
- > КАЖДЫЙ ТРЕТИЙ УЧАСТНИК ОТ ОДНОЙ КОМПАНИИ ПОСЕЩАЕТ КОНФЕРЕНЦИЮ БЕСПЛАТНО
- > ДЛЯ ПОДПИСЧИКОВ ИД «КОММЕРСАНТЪ» ПРЕДУСМОТРЕНА СКИДКА 10%

**ТРАНСПОРТНЫЕ ПЕРЕВОЗКИ:  
ПЕРСПЕКТИВЫ РАЗВИТИЯ ОТРАСЛИ**

20.11.2007

**АУДИТОРИЯ ФОРУМА**

- > ПРЕДСТАВИТЕЛИ МЕЖДУНАРОДНЫХ И РОССИЙСКИХ КОМПАНИЙ-ПЕРЕВОЗЧИКОВ, СПЕЦИАЛИСТЫ ТРАНСПОРТНЫХ ВЕДОМСТВ РФ. ЭКСПЕДИТОРЫ, ОПЕРАТОРЫ ГРУЗОВЫХ ТЕРМИНАЛОВ, ПРОИЗВОДИТЕЛИ ОБОРУДОВАНИЯ И ТЕХНИКИ ДЛЯ ПЕРЕВОЗКИ, ТАМОЖЕННЫЕ БРОКЕРЫ, КРУПНЫЕ ГРУЗОВЛАДЕЛЬЦЫ, ПРЕДСТАВИТЕЛИ СТРАХОВЫХ КОМПАНИЙ, БАНКОВ

**ПРОГРАММА ФОРУМА**

Вопросы к обсуждению:

- > ТРАНСПОРТНАЯ СИСТЕМА РОССИИ: ПРОБЛЕМЫ И СТРАТЕГИЯ РАЗВИТИЯ
- > ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОЕ ПАРТНЕРСТВО: ОСНОВНЫЕ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК И НАПРАВЛЕНИЯ ФИНАНСИРОВАНИЯ
- > ОПЫТ УСПЕШНОЙ РЕАЛИЗАЦИИ ПРОЕКТОВ ГОСУДАРСТВЕННО-ЧАСТНОГО ПАРТНЕРСТВА
- > ТАРИФНАЯ ПОЛИТИКА РФ ПРИ ПЕРЕВОЗКЕ МАССОВЫХ ГРУЗОВ: АСПЕКТЫ ФОРМИРОВАНИЯ
- > АКТУАЛЬНЫЕ ПРОБЛЕМЫ РАЗВИТИЯ РОССИЙСКОГО РЫНКА ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > ВЗАИМОВЫГОДНОЕ СОТРУДНИЧЕСТВО РОССИЙСКИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ КОМПАНИЙ ПО РЕАЛИЗАЦИИ ТРАНСПОРТНЫХ ПРОЕКТОВ
- > ЗАРУБЕЖНЫЙ ОПЫТ РАЗВИТИЯ И ФИНАНСИРОВАНИЯ РЫНКА ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > ЭФФЕКТИВНОЕ УПРАВЛЕНИЕ ТРАНСПОРТНОЙ КОМПАНИЕЙ

- > СОТРУДНИЧЕСТВО В СФЕРЕ РАЗРАБОТКИ И ИМПОРТА НОВЫХ ТЕХНОЛОГИЙ ДЛЯ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > ПРАВОВЫЕ АСПЕКТЫ ВНУТРЕННИХ И МЕЖДУНАРОДНЫХ ПЕРЕВОЗОК ГРУЗОВ
- > ИНВЕСТИЦИИ ДЛЯ ОТРАСЛИ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > СТРАХОВАНИЕ ГРУЗОВ И ОТВЕТСТВЕННОСТИ ПЕРЕВОЗЧИКОВ: СРАВНЕНИЕ СТРАХОВЫХ ПРОГРАММ
- > НАЛОГООБЛОЖЕНИЕ В ОБЛАСТИ МЕЖДУНАРОДНЫХ ГРУЗОПЕРЕВОЗОК: ОСОБЕННОСТИ И НЮАНСЫ
- > ЭКСПЕДИРОВАНИЕ: РОЛЬ И ЗНАЧЕНИЕ В ТРАНСПОРТНОМ ОБЕСПЕЧЕНИИ ГРУЗОВЛАДЕЛЬЦЕВ
- > КОНСОЛИДАЦИЯ РАЗЛИЧНЫХ ВИДОВ ПЕРЕВОЗОК ВНУТРИ ТРАНСПОРТНОЙ ОТРАСЛИ: ЭФФЕКТИВНЫЕ РЕШЕНИЯ
- > ФОРМИРОВАНИЕ КОНКУРЕНТОСПОСОБНОЙ ТАРИФНОЙ ПОЛИТИКИ НА РЫНКЕ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК: ПРИНЦИПЫ И МОДЕЛИ
- > РАЗВИТИЕ РЕГИОНАЛЬНЫХ РЫНКОВ ТРАНСПОРТНЫХ ПЕРЕВОЗОК
- > РОЛЬ ИНФОРМАЦИОННЫХ ТЕХНОЛОГИЙ В УПРАВЛЕНИИ ДОСТАВКОЙ ГРУЗОВ

Технологии Web 2.0, изменившие отношения между производителем и потребителем, проникают и на рынок отношений между сексуальными партнерами. Если вы изменяете жене — проверьте, не появилась ли ваша «учетная карточка» на сайте Don'tDateHimGirl. текст: **Алексей Гостев**

## Козел 2.0



Как и в бизнесе, нового партнера надо первым делом «пробить по базе»

**В России аналогичный проект попытались создать на портале Eva.ru, но «базу данных козлов» быстро прикрыли — испугались юридической ответственности**

**О** том, что «все мужики козлы», можно рассказать подружкам на кухне. А можно попытаться донести эту мысль до многомиллионной интернет-аудитории. При этом необязательно ограничиваться общими фразами: сообщить имена, адреса и фотографии «козлов» теперь можно, используя всю мощь технологий Web 2.0. Создателем «козла 2.0» как глобального культурного феномена стала американка из Флориды **Таша Джозеф**.

Джозеф — создательница сайта Don'tDateHimGirl («Не встречайся с ним, девушка!»), на котором женщины со всего мира рассказывают о своих удачных или, что гораздо чаще, неудачных отношениях с мужчинами. База данных донжуанов, сексуальных фриков, альфонсов и просто плохих любовников со всех уголков Земли собрана на сайте с возможностями алфавитного и географического поиска. Сама Джозеф объясняет несколько устрашающее название своего сайта так: «Не встречайся с ним, девушка, пока не проверишь его у нас!»

У Ташы Джозеф в личной жизни все хорошо. Она замужем и, по ее словам, после долгих поисков нашла в нынешнем муже «своего мужчину». «Отношения полов превратились в современный аналог религии», — замечает героиня фильма «Секс в большом городе». Превратив всемирное сообщество обманутых женщин в огромный генератор контента, Таша Джозеф создала в интернете библиотеку историй, которой может позавидовать любой сериал.

На обычном коммерческом рынке интернет давно стал оружием в руках потребителей. Форумы автомобилей, компьютеров и телефонов заменили жалобные книги, превратившись в место, где можно откровенно высказаться о качестве товара или обслуживания, влияя тем самым на выбор других пользователей. Появление сходной технологии на «сек-

суальном рынке» может сделать проверку потенциальных партнеров такой же рутинной, как сбор информации о новых типах мобильного телефона. Другой сайт, Don'tDateThis, предлагает «пожаловаться» не только женщинам, но и мужчинам.

На своем сайте на одной лишь рекламе Google AdSense Таша Джозеф, по мнению экспертов Google, зарабатывает примерно \$200 тыс. в год. Помимо этого сайт продает рекламу напрямую и даже содержит интернет-магазин. В нем несколько видов футболок, трусики, сумочки и комбинезоны для собак с фирменной надписью Don'tDateHimGirl. Пока это не миллионный бизнес, однако у него неплохие перспективы, убеждена Таша Джозеф. Теоретически стоит опасаться исков о защите чести и достоинства со стороны разоблаченных донжуанов. Тем не менее единственный иск был отвергнут американским судом из-за проблем с юрисдикцией сайта, который расположен в международной доменной зоне. В России попытка создать аналогичный проект была на одном из форумов портала Eva.ru, но «базу данных козлов» быстро прикрыли — испугались юридической ответственности. Так что русский аналог Don'tDateHimGirl лучше тоже создавать в международной зоне. И тогда включиться в «охоту на козла» смогут и жительницы России. «Самое главное, что наш сайт дает женщинам всего мира силу», — говорит Таша Джозеф. □

КОММЕРСАНТЪ  
АВТОПИЛОТ  
10

DVD  
В ПОДАРОК

# LAMBORGHINI REVENTON & FRANKFURT 07

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

ФИЛЬМ «ДОРОГА В РИО» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №10

В ПРОДАЖЕ  
С 1 ОКТЯБРЯ





# деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

**Если у вашего продукта есть исторический багаж, то вы уже владеете ценным активом. Если нет — возможно, стоит озаботиться его созданием уже сейчас ”**



## Нарративный жанр

От брендинга к истории — это как путь от торговой марки к бренду. Сталкиваясь с брендом, я получаю эссенцию ощущений, спрессованных, часто неосознанных, и очень часто — с трудноуловимым смыслом.

«Мое», «не мое». Что такое «мое?»

«Объединяющее с другими такими же». Какими?

«Позволяющее почувствовать себя уверенным». В чем?

Ответы на вопросы создают истории. Ответы на эти вопросы создали бы истории продуктов. Нарратив гораздо ценнее ощущений. На мой взгляд.

В попытке заставить себя что-то чувствовать есть какая-то ложь. Когда рекламное сообщение транслирует обещание бренда — я чувствую, что меня заставляют чувствовать. Особенно если им все же удастся заразить тебя этими эмоциями. Как им это удалось? От того, что я не понимаю этого, я злюсь. Это манипулирование.

Расскажи мне историю, и я сам решу, что мне чувствовать. Вот, например, «что такое компания Procter & Gamble»? Меня спрашивает об этом девушка, проводящая опрос. Что для меня значит компания Procter & Gamble?

Когда мне задают такой вопрос, я не думаю обо всех этих незапоминающихся роликах с упаковками моющего средства и фиксацией потребительской выгоды в послании. Я вспоминаю, что P&G — гигантская корпорация, что ей чуть ли не сто лет. Что здесь изобретен маркетинг, а может, даже и брендинг. А еще, кажется, какое-то мыло, или способ продвижения мыла, или способ позиционирования мыла — в общем, занятая была история. О P&G можно рассказать много историй, и это мне нравится.

Когда произносят «Lucky Strike», я вспоминаю фильм «Взвод» и мятые пачки сигарет за маскировочной сеткой на каске. Когда слышу «Philips» — как школьниками мы таскали по улицам огромные, но удивительно легкие двухкассетники и постоянно переписывали на них какие-то очень шумные песни.

Любой марке здорово повезло, если у нее есть история, в смысле прошлое. Это верный способ обзавестись историями, в смысле рассказами. И таким способом создать те самые — честные — эмоции. Производные от собственного опыта, отношения, оценки и переживаний. А не те, что создают 30-секундные рекламные ролики и дизайн упаковки.

Возможно, истории имеют для меня такое значение, потому что я журналист и моя работа — рассказывать истории. В принципе, всё, что я умею делать, — рассказывать истории. Ну и воображать и фантазировать вдобавок. И это, кстати, тоже составная часть придумывания историй.

Если у вашего продукта есть исторический багаж, то вы уже владеете ценным активом. Если нет — возможно, стоит озаботиться его созданием уже сейчас — не дожидаясь, пока пройдет эта самая сотня лет. □

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

# Поисковые системы не только упрощают доступ к информации, но и лишают нас возможности делать открытия.

текст: **Алексей Гостев**



«**Б**iblioteca родилась из некоего плана, который пребывает в глубокой тайне, тайну же эту никому из иноков не дано познать» — так аббат в романе **Умберто Эко** «Имя розы» рассказывает молодому послушнику о монастырском книгохранилище. Любому писавшему курсовую работу знакомо странное ощущение, возникающее при попадании в лабиринт из тысяч томов. На каждой следующей странице, за каждым поворотом могут скрываться закоулки доселе неведомого, в которых наш собственный план исследования того и гляди потеряется. Насыщенная множеством «случайных связей», атмосфера библиотеки благоприятствует совершению неожиданных открытий. Здесь хорошо искать, только когда точно не знаешь, что именно ищешь.

«Библиотечное исследование почти никогда не ищет ответов на готовые вопросы», — говорит профессор социологии Чикагского университета **Эндрю Эббот**. В своей недавней статье *The Traditional Future* он выделил два типа исследовательской работы. Один из них, «научный», который принят у социологов и экономистов, предполагает тесную связь между идеей (методом, исходным тезисом и т. п.) и результатом. Задавая конкретный вопрос, ученый примерно знает, какой ответ хочет получить. Для такого метода идеальны поисковые системы, всегда готовые ответить на запрос «Сколько калорий в яблоке?». Другой тип, «библиотечный», основан на кропотливом переборе информации, порой при отсутствии четкой предпосылки, и зиждется на предположении, согласно которому мир не является константой и, по словам Эббота, «становится тем, что мы сами из него делаем». Вопрос «лепится» после того, как получен ответ, а случайные пересечения смыслов приоткрывают завесу над принципиально новым знанием.

Если верить чикагскому социологу, проблема современных поисковых систем и корпоративных баз данных заключается в том, что они «выпрямляют» процесс поиска информации, исключая из него элемент случайности. Вбивая запрос в строку Google, мы получаем тот же ответ, что и любой из тех, кто ввел выбранное нами ключевое слово. Количество «точек входа» сокращается, а система индексации облегчает нашу задачу. По Эбботу, следует внести в работу с информацией толику неопределенности, и тогда «библиотечный» метод послужит людям добрую службу. Вместо того чтобы упрощать поиск, в будущем мы, возможно, должны будем воссоздавать информационный лабиринт. □

## лучшее из блогов

### **Том Питерс,** гуру менеджмента

Обычно «войну за таланты» понимают как попытку украсть побольше талантов у зазевавшегося соседа. Надо, мол, придумать методы, которые привлекут одаренных людей в компанию. Это полная ерунда. Вместо конкуренции, направленной вовне, нужна «конкуренция внутрь». Вы свой собственный конкурент. Пытаясь превзойти себя, делая то, чего никто не делал до вас, вы обязательно привлечете таланты.

**BLOG:** [TomPeters!](http://www.tompeters.com)

<http://www.tompeters.com>

### **Билл Тейлор,** основатель журнала *Fast Company*

Вместо традиционного разделения на партнеров и конкурентов мы видим куда более странные комбинации. Отец маркетингового гиганта WPP Мартин Соррелл называет Google своим *friend* (от англ. *friend* — «друг» и *foe* — «враг»). Apple и фирмы, выпускающие диски, китайские производители комплектующих и снабжаемые ими западные компании — все это примеры «друзей-врагов». Компании будут вынуждены научиться жить в мире новых отношений и делать бизнес даже с самым опасным противником.

**BLOG:** [Game Changer](http://discussionleader.hbsp.com/taylor)

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

### **Грант Маккрэкен,** маркетолог

Ирония — самая распространенная конструкция в деловой журналистике. Посмеиваясь, мы не утруждаем себя объяснением того, что именно является причиной смеха. Ирония — это взаимное подмигивание, когда «все все понимают». Проблема в том, что, когда рынки меняются каждый день, не стоит радоваться тому, что «мы все понимаем». Лучше уж нам уподобиться марсианам на чужой планете, видящим вещи в первый раз.

**BLOG:** [This Blog Sits At The](http://www.cultureby.com/trilogy)

<http://www.cultureby.com/trilogy>





Кафе постепенно превращаются из «точки питания» в офис и площадку для деловых встреч и презентаций

## Гик-парад

текст: **Алексей Гостев**

«**е**сли существует место для встречи геев, почему не сделать место для встречи интернет-стартаперов?» — шутит руководитель Центра электронного бизнеса при украинском «Приватбанке» **Александр Витязь**. Тематическое Start Up Cafe, предназначенное для интернет-бизнесменов и «свободных агентов», несколько месяцев назад открылось в Днепропетровске. Проект Start Up Cafe **Александр Витязь** придумал, когда был в Силиконовой долине.

По его словам, днепропетровское заведение не является копией какого-либо из американских. Это собирательный образ, навеянный культурой Северной Калифорнии, где в любом кафе люди обсуждают, спорят и демонстрируют друг другу проекты на ноутбуках. Украинские предприниматели рассматривают превращение кафе в площадку для деловых встреч и презентаций, используя начинающийся на Украине бум интернет-предпринимательства.

«Только в Днепропетровске сосредоточены десятки офшорных фирм, которые занимаются программированием, разработкой игр, сотни, а возможно, тысячи фрилансеров», — объясняет необходимость Start Up Cafe менеджер проекта **Мария Карюк**. Для проведения презентаций в заведении имеется большой плазменный экран и другое необходимое оборудование. Клиентам всегда доступны бумага и ручки, чтобы можно было записать идею или нарисовать схему при обсуждении.

Еще в Start Up Cafe посетителю можно и нужно писать на стенах, которые тоже входят в систему информационной поддержки цифрового бизнеса. Что хочешь, то на них и наноси: хоть отзыв о кафе, пожелание, комментарий, хоть контактные данные, идеи, сведения для потенциальных партнеров и работодателей. Живое общение гораздо эффективнее, чем виртуальное, уверена **Мария Карюк**.

**Александр Витязь** — специалист по высоким технологиям. Родился в Донецке в 1969 году, окончил Донецкий политехнический институт по специальности «прикладная математика». С 1996 года работает в «Приватбанке», сейчас возглавляет Центр электронного бизнеса. В 2007 году по его инициативе было создано первое на Украине кафе для интернет-предпринимателей Start Up Cafe.

Сумма вложений в Start Up Cafe — около \$100 тыс. У истоков проекта, предназначенного для обслуживания малого интернет-бизнеса, стоит крупнейшая украинская корпорация «Приватбанк» с объемом активов на уровне \$8 млрд, занимающая первые строчки рейтингов коммерческих банков Украины. Владелец банка — местный олигарх **Игорь Коломойский**. Его компания активно занимается веб-коммерцией и финансирует сетевые стартапы. Для того и был создан Центр электронной коммерции, возглавляемый **Александром Витязем**. Так что у создателей Start Up Cafe есть свой собственный стартап-опыт.

Превратить кафе в «рабочее место» оказалось не таким уж сложным делом. «Как выяснилось, потребителей менять не нужно. Почти сразу появились люди с ноутбуками», — говорит **Александр Витязь**. Причем в кафе ходят не только так называемые techno geeks, фанаты техники. Профессиональных интернетчиков и тех, кого просто привлекает атмосфера заведения, поровну. До конца года **Витязь** собирается открыть такие же кафе в Киеве, Харькове, Одессе, Донецке и Львове. Перенос культуры стартаперского общения с калифорнийской почвы на украинскую пока проходит успешно. Эта культура затягивает новых «гиков». «Даже наши бариста — это интернет-люди, которые осваивают программирование», — с гордостью говорит **Мария Карюк**. □



# Эмоции из промзоны

текст: **Алексей Гостев**

**«Р**оссийский потребитель не готов платить за эмоции, — говорит директор первого в Нижнем Новгороде частного зоопарка „Лимпопо“ **Владимир Герасичкин**. — Ему обязательно надо что-то укусь или на чем-то поездить». Однако Владимир придумал способ материализовывать эмоции. Ему пришлось создать особую модель функционирования зоопарка как коммерческого предприятия.

В «Лимпопо» большую часть прибыли дают смежные направления, но сам зоопарк остается важнейшим звеном экосистемы бизнесов, выросших вокруг него.

Как бизнес-проект «Лимпопо» начался странно — с необходимости пристроить заблудившуюся в городе сову. В 2003 году Владимир Герасичкин отбил у ворон заклеванного совенка. Птицу выводили, и она стала первой обительницей зоопарка, состоявшего тогда из одной клетки. В то время Герасичкину, артиллеристу в отставке, уже принадлежали два кафе в промышленной зоне Нижнего Новгорода, недалеко от Сормовского парка. Конечно, в городе был зоопарк — муниципальный, но, по словам Герасичкина, его вернее назвать большим живым уголком. «Чтобы сводить детей в зоопарк, приходилось возить их в Москву», — говорит он. Ниша была практически свободна. Непонятным оставалось лишь то, как здесь зарабатывать деньги: расходы на содержание животных велики, а повышать цены не давали потребители. Герасичкин рисковал потерять целевую аудиторию. Чтобы сохранить и укрепить построенный на продаже эмоций бизнес, Владимиру пришлось искать способ перевести чужие чувства в нечто осязаемое.

Сегодня в зоопарке Герасичкина несколько десятков видов животных. Некоторые в зоопарк приводят обстоятельства: недавно, например, в «Лимпопо» привезли сбитого машиной енота-полоскуна (эти животные давно поселились в приволжских лесах). Некоторых зоопарк целенаправленно покупал. Как оказалось, приобретение животных далеко не главная статья расходов. Так, зубр стоит \$1–3 тыс., а пума — всего \$1,5 тыс. «Если в зоопарке рождается зубренок, его нельзя продать кому попало. Передать его можно только в другой зоопарк, и тогда цена будет невысокой, зато очень дорого

Владимир Герасичкин уверен, что зоопарк — это не бизнес, а состояние души

стоит содержание зверя», — рассказывает Герасичкин. В целом на создание инфраструктуры и помещений для зверей уходит большая часть первоначальных инвестиций. Одно только строительство вольера для медведя, недавно законченное, обошлось бизнесмену в 1,5 млн руб. По словам Герасичкина, в проект было вложено не меньше 40 млн руб.

«Зоопарк — это не бизнес, а состояние души», — философствует директор «Лимпопо». Сам по себе зоопарк бизнесом действительно не является: сперва Владимир вообще не брал денег за вход. Герасичкин — принципиальный противник эксплуатации животных в аттракционах типа «Прокатись на слоне» или «Сфотографируйся с тигром», так что отпадал еще один источник доходов. Плата остается невысокой и сегодня, зато появилась возможность разместить на выделенных городом пяти гектарах множество сопутствующих бизнесов: полтора десятка аттракционов, четыре кафе, множество игровых автоматов. Именно благодаря им компания получает прибыль. Численность персонала «Лимпопо» в летние месяцы достигает 140 человек. Посетители ужинают в кафе или катаются на американских горках, а тем временем Герасичкин создает новые вольеры для животных, в том числе для тигров и львов, которых скоро увидят жители Нижнего Новгорода. Пока опыты Владимира по материализации эмоций проходят успешно. □

## план действий

- создать первый в Нижнем Новгороде частный зоопарк
- выстроить систему сопутствующих бизнесов для обеспечения прибыльности компании
- добиться от городских властей расширения площади парка до 15 гектаров и превратить «Лимпопо» в один из крупнейших зоопарков Поволжья



НИКОЛАЙ ЦЫГАНОВ





# лаборатория

ЧЕСТНЫЕ ТЕНДЕРЫ

проблемные инвестиции → с56

1 октября вступает в силу новая редакция закона о госзакупках №218-ФЗ, существенно повышающая шансы поставщиков на честную победу в тендерах. Но при условии, что поставщик не только честный, но и умный.

## Неестественный отбор

текст:

юлиана петрова

иллюстрация:

александр васин

### Когда новичкам везет

В ПРОШЛОМ ГОДУ Федеральное агентство по физической культуре и спорту (Росспорт) придумало, где найти деньги на подготовку к Олимпийским играм, — организовать Всероссийскую государственную лотерею. Да не обычную, а в режиме онлайн. Лотерейные билеты печатают специальные терминалы, установленные во всех людных местах, а сведения о купленном билете сразу же передаются в центральный компьютер. Массово, а главное, дешево: билетов печатается столько, сколько готовы купить граждане, не нужно тратить на тираж и их распространение.

И вот осенью прошлого года Росспорт объявил конкурс на выбор организатора лотереи, который бы создал сеть из 16 тыс. терминалов по всей стране, объединенную единой автоматизированной системой. Вознаграждение оператора должно было составить 40% всех лотерейных поступлений, то есть, по самым скромным подсчетам, 20–25 млрд руб. до конца 2012 года. Заявки на участие подали крупнейшие отечественные организаторы — и Национальная лотерейная компания, и «Джекпот», и «Еврохолдинг». Выиграла же конкурс никому не известная компания «Орглот», «дочка» Газпромбанка, созданная специально под лотерейный проект.

При этом ее предложение не было лучшим ни по цене, ни по срокам развития розничной сети распространения билетов, ни по масштабу предполагаемой выручки от лотереи. Цена контракта составляла 26,5 млрд руб. против 15,5 млрд руб. у претендента номер три — «Еврохолдинга», автора самого дешевого предложения. Да и по масштабу возможных поступлений в бюджет концепция лотереи «Орглота», предполагавшая выручку всего 75,8 млрд руб., уступала более масштабному проекту на 410,7 млрд руб., предложенному претендентом номер два — Национальной лотерейной компанией.

Участники рынка недоумевали: как могло получиться, что созданная всего за месяц до тендера фирма выиграла столь крупный конкурс,

с51



МИХАИЛ ПОЧУЕВ

Тяжба компании «Монаб», оспаривавшей итоги конкурса на реконструкцию гостиницы «Россия», «умерла» в Арбитражном суде Москвы

## Благодаря манипуляциям с баллами и весами государственные заказчики то и дело выбирают плохие финансовые предложения

да еще с весьма посредственной заявкой? А дело было в том, что заявки оценивались по системе из четырех взвешенных критериев, причем наибольший вес (50%) имел размер банковской гарантии, предоставляемой участником. И по совокупности этих показателей «Орглот» вполне законно набрал наибольшее количество баллов. По словам аудитора Счетной палаты РФ **Александра Назарова**, этот пример наиболее яркий, но не единственный: за счет манипуляций с баллами и весами госзаказчики то и дело выбирают плохие финансовые предложения.

### Не бойся сказать «ФАС»

СЕГОДНЯ ГОСУДАРСТВО считается не только крупнейшим покупателем товаров и услуг в стране, но и самым неэффективным. По оценкам Национальной ассоциации участников электронной торговли, те расценки, по которым госструктуры приобретают товары и услуги, в среднем превышают рыночные на 15–20%, а в некоторых ведомствах — даже на 30–35%. И это несмотря на то, что модус операнди снабженцев из госсектора регламентирован законом «О размещении

заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд» (№94-ФЗ). Согласно этому закону, с 1 января 2006 года весь госзаказ обязательно проходит через тендеры (конкурсы и аукционы).

Но сколь бы ни старались законодатели (они уже четыре раза за последний год редактировали закон №94-ФЗ), из-за нечестных тендеров в прошлом году при общем объеме госзаказа 2,3 трлн руб. коррупционные потери в системе закупок для государственных и муниципальных нужд в совокупности составили 300 млрд руб. По словам председателя комиссии Госдумы по противодействию коррупции **Михаила Гришанкова**, эти суммы осели в карманах чиновников и частично в кассах «приближенных» поставщиков. А в более свежих прогнозах аналитиков компании «Институт конкурсных технологий» говорится, что в этом году, когда госзаказ вырастет до 3 трлн руб., будет «распилено» бюджетных денег не менее чем на 400 млрд руб.



## Четвертая высота

218-ФЗ — четвертая редакция закона «О размещении заказов на поставки товаров, выполнение работ, оказание услуг для государственных и муниципальных нужд». Она вступает в силу 1 октября этого года. Основные нововведения:

- 1\_ В законе закреплено, что с 1 января 2010 года будет запущен единый всероссийский универсальный портал госзакупок. Сейчас новости о торгах публикуются на разрозненных федеральных, региональных и муниципальных сайтах, поэтому у устроителей торгов есть возможность скрыть факт проведения конкурса.
- 2\_ Защитные меры для аукционов в строительстве: установлены специальные условия допуска к торгам — квалификационные требования к участникам. В частности, по наличию пятилетнего опыта строительных работ. Одновременно предельный вес этого критерия в общей оценке ограничен 45% во избежание злоупотреблений при оценке заявок.
- 3\_ Вводится критерий квалификации для всех видов работ и услуг, причем вес критерия в итоговой оценке ограничен 20% для всех работ и 45% для наиболее сложных услуг и работ (НИОКР, медицинские, образовательные, музейные услуги и т. д.). Тем не менее закон по-прежнему оставляет широкий простор для толкования: он не раскрывает понятие квалификации, хотя и говорит, что квалификация может оцениваться.
- 4\_ Контракт с победителем разрешено заключать не ранее чем через десять дней после размещения на официальном сайте протокола оценки конкурсных заявок. Иными словами, у проигравших будет не меньше десяти дней, чтобы обжаловать действия заказчика и конкурсных комиссий.
- 5\_ В реестр недобросовестных поставщиков можно заносить лишь тех поставщиков, с которыми заказчик расторг контракт по решению суда.

Казалось бы, при таких масштабах шельмовства у стороннего участника нет ни малейших шансов на победу в ангажированном конкурсе. Но это не так. Есть способы заранее опознать нечестный тендер и попытаться превратить его в честный.

А начинать борьбу за справедливость надо с обращения к главному контролеру госзакупок — Федеральной антимонопольной службе (ФАС). По данным заместителя руководителя ФАС **Андрея Цариковского**, за полтора года его ведомство рассмотрело 6,7 тыс. жалоб на действия заказчиков, причем признала обоснованными половину жалоб. Так что не следует стесняться призвать госчиновников к ответу.

## Процедура дура, суд молодец

**Татьяна Федорова**, юристконсульт компании «Институт конкурсных технологий», отмечает, что существует ряд легко оспариваемых процедурных признаков нечестного тендера. Во-первых, размещение информации о проведении конкурса на сайте не в том разделе. Например, если о конкурсе по приобретению товаров заказчик сообщает в разделе «Услуги» и наоборот. Здесь возможна недобросовестность со стороны заказчика, не заинтересованного в излишней огласке.

Подтверждением того, что победитель уже выбран, могут стать и избыточные требования заказчика к кандидатам. Например, заказчик требует у землеустроительной организации лицензию на работу со сведениями, составляющими государственную тайну, хотя для геодезических работ такая лицен-

## Три кита современных тендерных манипуляций — техническое задание, квалификационные требования и система оценки заявок

зия не нужна. Или договор об аренде производственных помещений и мощностей, подтверждающий, что кандидат является промышленным предприятием. Либо же справку о выполненных проектах. При отсутствии же всех этих документов кандидат к конкурсу не допускается. «Срезанные» участники имеют все шансы восстановить справедливость, обратившись в ФАС или арбитражный суд.

Подобные процедурно-организационные нарушения «удобны» тем, что потенциальный участник может легко их отследить до начала конкурса и вовремя принять решение: играть в тендерные игры или нет. Но существует ряд серьезных подтасовок, которые невозможно распознать до подведения итогов тендера. Например, схему маскировки «фаворита», когда ряд подставных фирм подают заявки с разными условиями по цене и срокам поставок, но в последний момент самоустраиваются. Тогда поле битвы принадлежит победителю. По словам **Андрея Цариковского**, на подобные нарушения с массовыми отказами от участия в конкурсах пришлось 2,8 тыс. обращений в ФАС. В трети таких случаев ФАС признала нарушения.

О другом грубом нарушении — ангажированности конкурсной комиссии заказчика — тоже часто можно судить лишь постфактум, после вскрытия конвертов. Случается, что заказчик включает в конкурсную комиссию экспертов, работающих на представителей одной из компаний-поставщиков, затем кто-либо из этих поставщиков подает заявку, естественно, рассчитывая на поддержку своего представителя в комиссии. Проблема в том, что участники могут и не узнать, что член комиссии находится на жаловании у одного из кандидатов. Тем более что и заказчик не склонен выносить сор из избы. Но, если удалось доказать предвзятость члена жюри, ФАС наверняка поддержит жалобщиков, говорят юристы.

## Зри в ТЗ

ОДНАКО немногие госзаказчики сегодня работают столь грубо, отмечает

**Кирилл Кузнецов**, заместитель руководителя экспертно-консультационного центра Института госзакупок Российской академии госслужбы. Основные три кита современных тендерных манипуляций — это техническое задание, квалификационные требования (то есть требования к опыту работы участника, его профессиональной репутации, финансовому положению, наличию производственных мощностей, уровню подготовки персонала и т. д.), а также система оценки заявок.

Выявить истинную природу намерений заказчика поможет в первую очередь техническое задание. Если в нем чрезмерно подробно описаны требования к продукции, например, указан точный вес закупаемых ноутбуков, это явный сигнал: конкурс спланирован под конкретного поставщика и посторонним здесь делать нечего, говорит Татьяна Федорова. Типичный случай: администрация города принимает решение о закупке партии автомобилей у своего поставщика и указывает в техническом задании, что это должны быть машины представительского класса и японского производства. А так как в городе всего один официальный дилер Nissan, Lexus и Toyota, нетрудно догадаться, кому достанется победа.

Очень часто такое встречается в фармацевтических тендерах. Возможностей «вправить мозги» заказчику с помощью ФАС здесь довольно много. В частности, кемеровский поставщик лекарств «Кузбассфарма» в конце лета опротестовал действия МЛПУ «Зональный перинатальный центр», который провел конкурс на закупку детских вакцин против гепатита А на 2,5 млн руб. Техническое задание было написано под конкретную импортную вакцину «Хаврикс» компании Merck,

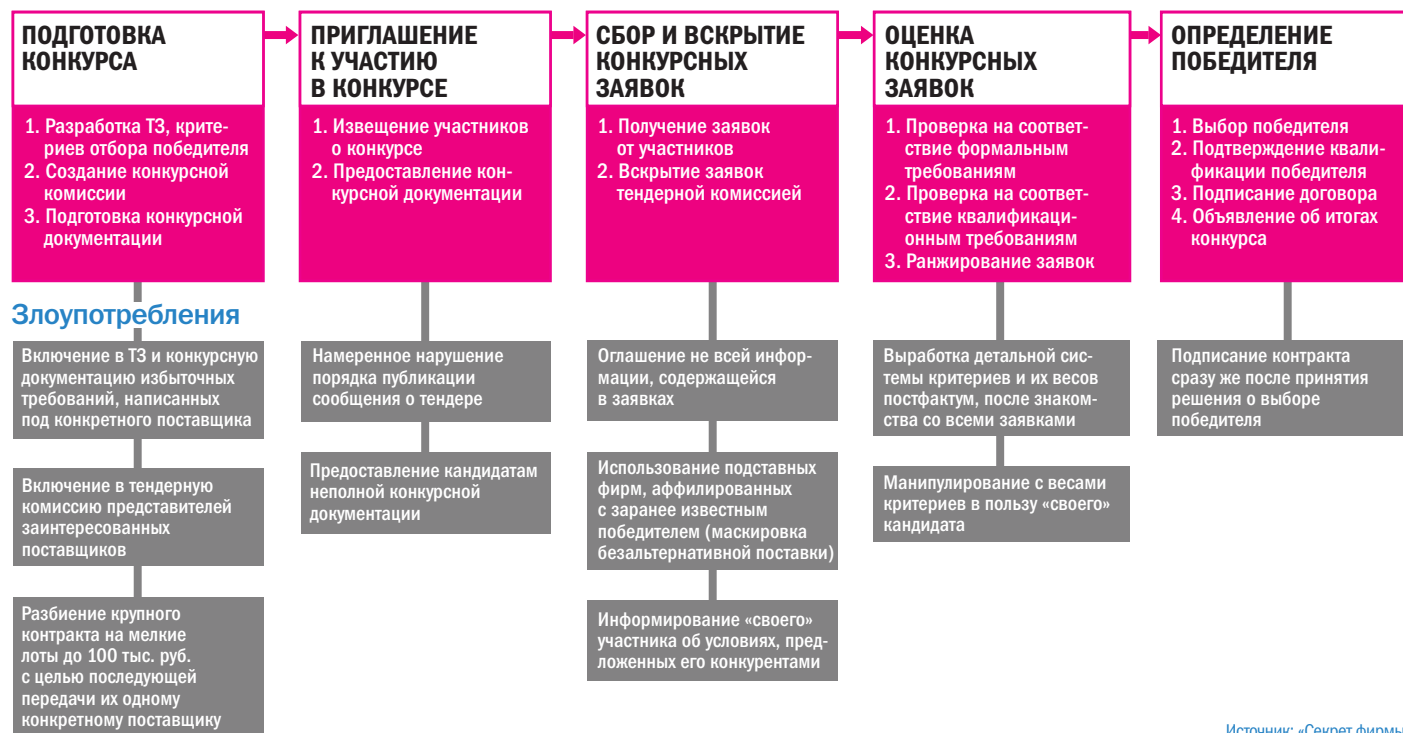
и участники конкурса (в том числе «Кузбассфарма»), предложившие импортный же аналог «Вакта» производства GlaxoSmithKline Beecham, не были допущены к торгам. ФАС сразу же встала на сторону «срезанных» участников, поскольку закон содержит однозначное требование: нельзя упоминать в ТЗ конкретные торговые марки и производителей, обязательно нужно добавлять «и эквиваленты». «Кузбассфарма» представила заключение независимых медэкспертов о клинической равноценности обоих препаратов и в конце концов получила контракт.

## Понижение квалификации

ОДНИМ ИЗ НАИБОЛЕЕ СПОРНЫХ ПУНКТОВ в тендерных дискуссиях до сих пор остается справедливость квалификационных требований. Закон №94-ФЗ разрешал выбирать победителя с учетом его квалификации, но только в сфере научно-исследовательских, проектно-конструкторских работ, аварийно-спасательных, образовательных, юридических и медицинских услуг.

## Схема организации тендера и возможности для злоупотреблений на каждом этапе

### Этапы



Источник: «Секрет фирмы»



В прошлом году в рамках административной реформы в муниципальных районах Калужской, Самарской, Кемеровской и Волгоградской областей начались проекты по внедрению систем менеджмента качества по стандартам ISO 9001:2000. И администрация города Урюпинска Волгоградской области объявила конкурс на НИОКР по диагностике деятельности городской администрации на предмет соответствия международным стандартам. Проект небольшой, на несколько миллионов рублей, но его предполагалось распространить на другие города области. Заявки подали шесть участников — как местных, так и столичных. Победа же досталась Российскому агентству поддержки малого и среднего бизнеса как единственному участнику с опытом внедрения ISO в мэриях. За этот самый опыт заказчик начислил наибольшее количество баллов. Обойденный конкурсант — РУДЦ «Развитие» — сумел обжаловать решение конкурсной комиссии в ФАС. Он доказал, что труды по насаждению ISO в муниципалитетах новых знаний не создают, посему никак не относятся к разряду научно-исследовательских работ. А значит, их исполнителей нельзя оценивать по критерию квалификации. Вняв этим доводам, Волгоградское управление ФАС предложило мэрии Урюпинска отменить итоги конкурса и провести его повторно.

Конечно, учитывать предыдущие достижения конкурсантов нужно — иначе как отделить случайных участников от профессионалов? Беда в том, объясняет Александра Васюхнова, руководитель коммерческой практики юридической фирмы «Вегас-Лекс», что закон до сего дня умалчивал о том, какой конкретно вклад должна вносить эта квалификация в итоговую оценку, что открывало широкие возможности для злоупотреблений. Одно дело, когда исход тендера решала цена, а квалификация учитывалась по минимуму, и совсем другое — когда 70% решения зависели именно от таких неформализованных факторов, как деловая репутация и подготовка персонала. Разные веса — разные победители. Этой неопределенностью широко пользовались заказчики, подгонявшие условия тендеров под «своих» кандидатов и начислявшие максимальное количество баллов именно за опыт.

Однако с 1 октября неопределенности станет меньше. В законе №218-ФЗ указывается: можно использовать квалификацию как критерий оценки, но его значимость не должна превышать 20% в обычных конкурсах и 45% в проектах, связанных с НИОКР, строительством, медицинскими, аварийно-спасательными, реставрационными и другими услугами. Кирилл Кузнецов полагает, что теперь, когда квалификация становится одним из стандартных критериев, всегда можно будет на раннем этапе отловить и обжаловать явные перекосы.

## Победителей не судят

УСПЕХ СПОРА между заказчиком и поставщиком зависит от того, в какой именно момент вмешается антимонопольное ведомство и предпишет устранить нарушения в процедуре конкурса. Ведь после того, как произошло вскрытие конвертов и сопоставление заявок, полномочия ФАС спорны, говорит Татьяна Федорова, так как фактически речь идет об отмене результатов конкурса. А это уже исключительная прерогатива арбитражного суда. Вопрос, что позволено или не позволено ФАС, давно обсуждается юристами. В ФАС считают, что она вправе отменять итоги конкурса, а ее оппоненты (то есть сами заказчики) убеждены, что антимонопольное ведомство может лишь

## После того как произошло вскрытие конвертов и сопоставление заявок, полномочия ФАС спорны, поскольку фактически речь идет об отмене результатов конкурса

наложить штраф или подать в суд иск о признании тендера недействительным.

Заметим, что штрафы за административные правонарушения невелики: с 1 октября сумма ответственности для физических лиц составляет до 50 тыс. руб., а для юридических — до 500 тыс. руб. Но при миллионных, а то и миллиардных суммах контрактов риск даже 500 тыс. руб. кажется вполне приемлемой ценой вопроса. Поэтому конечной и решающей инстанцией является суд.

О том, как трудно отменить по суду итоги конкурса, свидетельствует скандальная история с тендером на строительство зданий на месте гостиницы «Россия». Конкурс состоялся еще в 2004 году, и победила в нем компания **Шалвы Чигиринского** «СТ девелопмент», предложившая наименьшую цену — \$830 млн против \$1,45 млрд, запрошенных претендентом номер два — фирмой «Монаб», «дочкой» Еврофинанс Моснарбанка. Оставшийся ни с чем конкурсант заподозрил столичные власти и победителя в сговоре и обратился в суд. В конце прошлого года Высший арбитражный суд (ВАС) признал тендер незаконным, затем этот вердикт подтвердил президиум ВАС. Победа? Не тут-то было: «Монаб», несмотря на решение высших судебных инстанций, споткнулся на обжаловании в Московском арбитражном суде инвестиционного контракта между правительством Москвы и «СТ девелопмент».

Вывод прост, говорят юристы. Промедление всегда означает проигрыш. Когда заказчик выберет победителя, поставщику придется долго ходить по судебным инстанциям и доказывать свою правоту, попутно зарабатывая репутацию сутяжника. Нужно действовать сразу. Видите, что конкурсная документация не соответствует требованиям закона, — жалуйтесь в ФАС. Ведомство выдает предписание о приведении процедуры в соответствие с требованиями закона. Заказчик вносит изменения в конкурсную документацию и проводит тендер по новым правилам. Дело сделано. Раньше пожалуетесь — больше шансов. **СФ**

ЗАСТОЙ НА РЫНКЕ ЖИЛЬЯ ВЫЗВАЛ НОВЫЙ ТРЕНД: В РОССИИ ЗАГОВОРИЛИ О ВОЗРОЖДЕНИИ ДАВНО ЗАБЫТОГО БИЗНЕСА ПО СТРОИТЕЛЬСТВУ ДОХОДНЫХ ДОМОВ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ОЦЕНИЛ ПЕРСПЕКТИВЫ НОВОГО РЫНКА.

текст: **ДЕНИС ТЫКУЛОВ**

# Дома долготерпения

«Бизнес доходных домов может заинтересовать очень многих, ведь для него большого ума не надо: построил здание и деньги собирай», — так рассуждает председатель комиссии по строительству и девелопменту «ОПОРЫ России» **Алексей Кожевников**.



Бывший доходный дом на Садовой-Кудринской, 24 и через сто лет не изменил специализации — сейчас здесь штаб-квартира группы компаний ПИК

Не странно ли — по сей день столь простой и привлекательный бизнес в нашей стране предприниматели обходят стороной? Ничего странного: продажа жилья может приносить застройщикам от 20% до 50% годовых, аренда — в лучшем случае 12–15%. Неудивительно, что существует пока лишь один полноценный доходный дом, да и тот построен на бюджетные средства. Однако стагнация на рынке жилья привела к тому, что застройщики стали более лояльно относиться к длинным деньгам аренды. Пока они сдают в наем лишь непроданные квартиры, но в ближайшем будущем появятся полноценные проекты доходных домов, и их доля будет только расти.

## Черный наем

В НАСТОЯЩЕЕ ВРЕМЯ объем московского рынка аренды — 160 тыс. квартир, а средняя стоимость найма жилья, по данным аналитического агентства RWAY.ru, составляет порядка \$1,5 тыс. Несложно подсчитать, что годовой оборот рынка аренды — около \$2,4 млрд. Это весьма заманчивый бизнес для инвестиций. Правда, у него есть серьезный недостаток: этот сектор рынка практически на 100% контролируется частниками.

Организованный рынок аренды может похвастаться лишь одним проектом. Доходный дом на 47 квартир построен в 2003 году столичным департаментом инвестиционных программ (ДИПС) по адресу Большой Николовоборьинский переулок, д. 10. Стоимость проекта составила \$12,3 млн. С первого дня квартиры в нем сдавались по высоким ставкам — от \$2,5 тыс. до \$12 тыс. в месяц. Тем не менее уже в 2005 году вместо запланированных

75% загрузки площади были сданы на 95–97%, что сократило срок окупаемости с запланированных восьми до пяти лет.

Однако, несмотря на то что эксперимент оказался удачным, город отказался от дальнейших планов строительства доходных домов. В ДИПСе это решение не комментируют. Но один из бывших сотрудников департамента поделился с «Секретом фирмы» мотивами такого решения: «Город не будет ставить строительство доходных домов на поток, поскольку слишком велика конкуренция со стороны черного рынка».

У генерального директора Vesco Consulting **Алексея Аверьянова** есть собственная объяснение. По его мнению, причина в том, что цены на жилье последние годы росли гораздо быстрее, чем арендные ставки. То есть городу выгоднее отдавать площадки под застройку, получая без особых хлопот около половины строящихся площадей или их денежный эквивалент.

«Многие застройщики неоднократно заявляли о выходе в этот сектор, — замечает заместитель генерального директора агентства «Новый город» **Наталья Ветлугина**. — Но в процессе реализации проектов приходили к выводу, что продавать жилье гораздо выгоднее». В частности, СПК «Развитие» на стадии проектирования клубного дома в районе Остоженки (3-й Обыденский переулок, д. 2) анонсировала его как доходный. Однако впоследствии все квартиры в доме были распроданы.

«Застройщикам намного выгоднее быстро обернуть средства и вложить их в новый проект», — соглашается управляющий партнер компании Blackwood **Константин Ковалев**.

Однако за последний год ситуация изменилась. Продавать быстро уже не получается. По словам управляющего директора компании «Century 21 Запад» **Евгения Скоморовского**, в среднем по рынку объемы продаж по сравнению с прошлым годом упали на 20% в денежном выражении и примерно на 30% — по количеству сделок. Непроданные квартиры заставили застройщиков пересмотреть свои взгляды на аренду жилья.

Больше года тому назад Mirax Group стала сдавать квартиры в жилых комплексах «Золотые ключи-2» и «Корона». Большая доля площадей будет выделена под апартаменты и в проекте «Баркли-Plaza», реализуемом девелопером «Баркли». Еще один апартамент под брендом MaMaison

## Продажа жилья может приносить застройщикам от 20 до 50% годовых, аренда — в лучшем случае 12–15%. Неудивительно, что пока существует лишь один полноценный доходный дом

должен появиться в офисно-гостиничном комплексе, который строит компания Otco Group. Правда, о доступности аренды в этих проектах говорить не приходится: в месяц нужно платить от \$4–5 тыс. (за такие суммы сдаются однокомнатные квартиры в комплексе «Золотые ключи-2»). В ближайшее время застройщики если и будут вкладывать средства в доходные дома, то лишь с арендной платой не ниже \$1 тыс. в месяц. «В этом сегменте срок окупаемости составит примерно 6–10 лет, — рассуждает генеральный директор Vesco Consulting **Алексей Аверьянов**. — Тогда как в эконом-классе он может достигать 20–25 лет».

### Доступная модель

О ДЕШЕВЫХ ДОХОДНЫХ ДОМАХ говорят в основном представители власти. В частности, осенью прошлого года столичный мэр **Юрий Лужков** на заседании городского правительства заявил, что для решения жилищных проблем москвичей в столице необходимо строить муниципальные доходные дома, в которых квартиры будут сдаваться внаем очередникам по умеренным ценам. Впрочем, какой-нибудь конкретикой это заявление подтверждено не было. Но даже если проект и будет реализован, то наличие льготных категорий граждан исключает такое понятие, как «доходность».

И все же находятся оптимисты, убежденные в том, что доходный дом может стать доходным бизнесом. Так, руководство общественной организации «ОПОРА России», разработавшее свой проект стро-

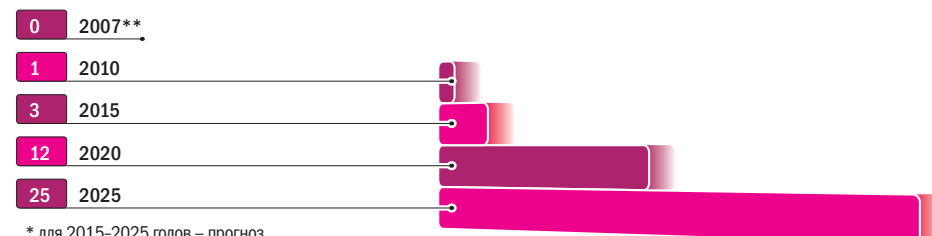
ительства доходных домов, уверено, что привлечь бизнес к строительству дешевого арендного жилья можно, если предоставить застройщикам льготы. «Во всех западных странах, где развит рынок аренды, идут по такому пути», — замечает эксперт «ОПОРЫ России» **Евгений Шлеменков**. Например, строители имеют возможность воспользоваться беспроцентным кредитом. «Застройщики самостоятельно покрывают основную часть долга банку, а проценты по кредиту за него оплачивают муниципальные власти», — объясняет Шлеменков. В результате в Германии доля арендного жилья сегодня составляет 55%, во Франции — 45%, в США — 30–35%.

Благодаря активному строительству апартаментов арендное жилье в Америке стало вполне доступным. По данным National Multi Housing Council, около 40% арендаторов — люди с годовым доходом менее \$20 тыс. в год. Средняя стоимость аренды в США составляет около \$600, а небольшую квартиру можно снять за \$300–400 (разумеется, средние ставки аренды в разных штатах могут различаться в несколько раз).

По мнению экспертов «ОПОРЫ России», лучшим стимулом для российских застройщиков будет предоставление дешевых площадок под застройку. «Например, в Москве затраты девелопера на землю практически равны себестоимости строительства, а в некоторых случаях могут ее превысить», — говорит директор по развитию компании «Бенефит инжиниринг» **Ярослав Козлов**, имея в виду нынешнюю практику, когда за выделенную властями

## Прибыль за горизонтом

доля доходных домов в общем объеме жилого фонда РФ\*



\* для 2015–2025 годов — прогноз  
 \*\* при объеме жилого фонда 2,85 млрд кв. м (19 млн строений) в России к 2007 году построен всего один доходный дом  
 Источник: «Секрет фирмы» (по итогам опроса риэлтерских компаний)





Доходный дом на Каланчевской, 11 теперь оплот «басманного правосудия» — здесь расположен суд, прославившийся «делом Ходорковского»

землю под строительство застройщик «берет» город в 50-процентную долю своего бизнеса.

Если же выделять землю застройщикам по кадастровой стоимости, ее доля в общей стоимости 1 кв. м составит порядка 5%. Так, по оценке столичного департамента земельных ресурсов, в Восточном округе кадастровая стоимость земли составляет 1,5–5,5 тыс. руб. за 1 кв. м. То есть гектар земли, на котором можно возвести от 8 до 16 тыс. кв. м жилья, будет стоить

в среднем всего 35 млн руб. Если исходить из средней себестоимости 1 кв. м жилья эконом-класса около 35 тыс. руб., то затраты предпринимателя на строительство 16 тыс. кв. жилья составят порядка 560 млн руб. Таким образом, с учетом льготной земли себестоимость 1 кв. м составит около 37 тыс. руб.

А чтобы застройщик не использовал землю нецелевым образом, следует создать специальные структуры, куда бизнес будет вносить свою долю деньгами,

а власти — участками под строительство по кадастровой стоимости. Когда же объект начнет приносить прибыль, то она будет делиться между сторонами пропорционально внесенным долям: городу — свои 5–6%, остальное — инвестору. Если сдавать однокомнатную квартиру площадью 35 кв. м за 12 тыс. руб. в месяц, она окупится за 9–10 лет. Спрос обеспечен, считают в «ОПОРЕ России» — ведь этим летом однокомнатную квартиру в столице можно было снять не дешевле чем за 16–17 тыс. руб.

## Бизнес ищет инвестора

ВОПРОС ЛИШЬ В ТОМ, захочется ли предпринимателям вкладываться в проекты с доходностью ниже рыночной.

«Не стоит полагать, что подобные проекты привлекут действующих застройщиков, — замечает генеральный директор компании „Мизль-Брокеридж“ **Наталья Кирпиченко**. — А вот структуры, не ориентированные на быстрые деньги, вполне могут заинтересоваться доходными домами». Например, компании, планирующие выход на IPO. «Им нужны активы на балансе, а актива лучше недвижимости не найти», — развивает мысль Кирпиченко.

Евгений Шлеменков уверен, что интерес к проекту проявят подрядчики, у которых нет серьезного административного ресурса, чтобы получить участки под строительство.

Однако сами подрядчики осторожно смотрят на перспективу вложений в строительство доходных домов. «Большинство подрядных организаций — небольшие компании, у которых немного свободных денег, а если брать кредиты, то это серьезно увеличит срок возврата инвестиций», — считает владелец и генеральный директор ЗАО «Экологика» **Анатолий Охотников**. А вот владелец компании «Строительные направления» **Андрей Кузмин** полагает, что в качестве инвестиций в строительство можно привлечь средства частных соинвесторов. «Это хорошая альтернатива банковским депозитам для граждан, у которых накопились свободные деньги, — говорит он. — Доходные дома могут гарантировать длительный стабильный доход, а наличие в проекте госструктур гарантирует его реализацию».

Впрочем, у экспертов вызывает сомнение сама возможность выделения льготных участков в Москве. «Массовым это явление быть не может, — уверен директор по развитию компании Swiss Realty Group

## История вопроса

Самые ранние упоминания о доходных домах относятся к III в. до н. э. В Древнем Риме это были кирпичные здания высотой от трех до пяти этажей, занимавшие целые кварталы. Первый этаж, как правило, был отведен под лавки и ремесленные мастерские, а остальные сдавались простолюдникам.

В России идея доходных домов получила широкое распространение во второй половине XIX в. К началу XX в. только в Москве их насчитывалось более 600. Самым прибыльным считался принадлежавший купцу Афремову (Садовая-Спасская, 19). Восьмизэтажное здание, возведенное в 1904 году по проекту архитектора Шишковского, считалось по тем временам необычайно высоким.

Аренда самой дешевой комнаты стоила 20 копеек за ночь. На те же деньги можно было купить два пирожка. Столичные чиновники со средним доходом 600–800 руб. в год тратили на оплату комнаты 10–15 руб. в месяц, что сопоставимо со стоимостью коровы (причем лишь около 5% госслужащих в то время имели собственную недвижимость). Например, в доходном доме купца Солодовникова, расположенном на улице Гиляровского (бывшей 2-й Мещанской), было 183 комнаты площадью от 16 до 21 кв. м. Кухни были общими, но с отдельными столами для каждой семьи. Также жильцы имели право пользоваться общей библиотекой, яслями, помещениями для сушки, холодной кладовой и потребительской лавкой. Брели с постояльцев по 10 руб. в месяц. Снять в столице квартиру можно было за 20–30 руб., а хорошо обставленные апартаменты — не меньше чем за 100 руб. в месяц. Самым дорогим был доходный дом на Сретенском бульваре, принадлежавший страховому обществу «Россия»: ежемесячная плата за проживание в нем достигала 500 руб.

**Илья Шершнев.** — В лучшем случае выделят один-два участка, и на этом все закончится». «В столице к проекту проявляют интерес лишь муниципальные власти, тогда как столичные чиновники относятся к нашей концепции прохладно», — соглашается Шлеменков.

Зато эксперту «ОПОРЫ России» удалось убедить в ее привлекательности региональных чиновников. Для них интерес в том, чтобы привлечь частных инвесторов к реализации нацпроекта «Гражданам России — доступное жилье». «Ведь доступное жилье не обязательно должно выступать в виде личной или муниципальной собственности, оно может быть и в виде доходных домов», — такой довод приводит Евгений Шлеменков. Первые проекты доходных домов в рамках этой концепции будут реализованы в Серпухове, Нижнем Новгороде, Ростове-на-Дону и Новороссийске (в последнем запланировано строительство девяти доходных домов). В частности, власти Серпухова будут предоставлять землю под застройку доходных домов бесплатно. Инвесторы уже нажились: по словам эксперта, сегодня об участии в программе заявили три извест-

**«Эконом-класс начнут строить лишь тогда, когда будут заполнены более дорогие сегменты, а это произойдет не раньше чем через десять лет»**

ные торговые сети. Правда, назвать их Шлеменков отказался.

**Прогноз по году**  
**СТРОИТЕЛЬСТВО ДОХОДНЫХ ДОМОВ**  
в Москве и в других регионах — дело времени. Даже без преференций государства интерес игроков рынка недвижимости к арендному жилью будет расти. Сегодня девелоперы выделяют под аренду лишь часть площадей, но через три-пять лет, уверена глава департамента аренды компании IntermarkSavills **Светлана Бологова**, они всерьез возьмутся за реализацию полноценных проектов доходных домов. «К 2015 году их количество составит порядка 3% от всего жилищного фонда в стране, а к 2025 году — 25–27%», — прогнозирует Наталья Кирпиченко. Получается, что уже к 2015 году будет построено около 90 млн кв. м доходных домов (для

сравнения: за весь 2006 год в России введено около 50 млн кв. м жилья).

«Однако эконом-класс начнут строить лишь тогда, когда будут заполнены более дорогие сегменты, а это произойдет не раньше чем через 10 лет», — рассуждает Наталья Ветлугина. В этом-то все и дело: на молодом российском рынке бизнес всегда развивался по аналогичной схеме — от дорогих сегментов к более дешевым. Достаточно напомнить, что супермаркеты, которые в середине 1990-х годов позиционировались как элитные магазины, сегодня стремятся в сегмент дискаунтеров. Сегодня по этому же пути идет гостиничный рынок. Наталья Ветлугина убеждена, что в соответствии с мировым опытом после насыщения дорогих сегментов жилья Россия придет к тому, что 40–50% наших соотечественников будут проживать в арендованных апартаментах. **СФ**

classified

## услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476

## продаем

Банк 4119476

## покупаем

Банк 4119476

по вопросам размещения  
в рубрике **classified**

обращайтесь по тел.:

(499) 943-9125, 943-9108

**ЭЛЕКТРОГЕНЕРАТОРЫ**  
Дизельные и бензиновые  
от 1 до 500 кВт  
**ЭНЕРГОСПЕЦТЕХНИКА**  
Тел.: (495) 101 - 2229; факс 626 - 1521  
E-mail: info@spectech.ru; www.spectech.ru

Высшее образование  
Аспирантура  
Среднее профессиональное образование  
Подготовительные курсы

Экономика  
Иностранные языки  
Психология  
Юриспруденция  
Сервис и туризм  
Дизайн

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

**МОСКОВСКИЙ  
ЭКОНОМИКО-ЛИНГВИСТИЧЕСКИЙ  
ИНСТИТУТ**

**МЭЛИ**  
нам важны ваши цели

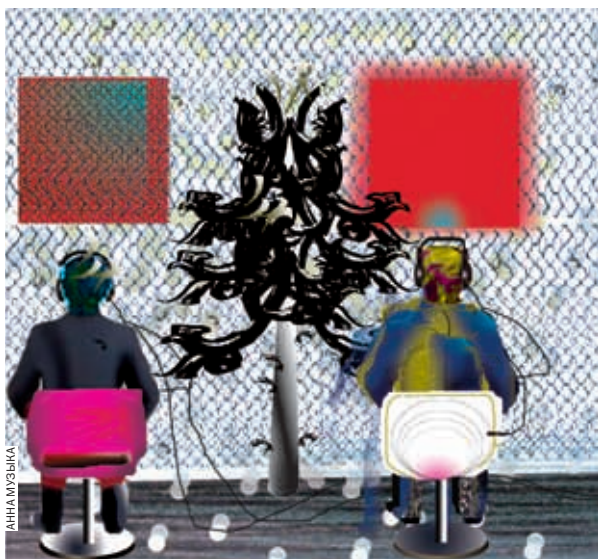
Лицензия: Серия А № 227725 (пер. № 8215)  
Сертификат об аккредитации  
Серия АА № 000506 (пер. № 0481)

**www.meli.ru**

м. Каширская  
(495) 901 91 55



# спроси секрет фирмы



Владимир МАТАНОВ  
Москва

## С деньгами на выход Собираюсь выйти из бизнеса. На что обычно обращают внимание при подготовке компании к продаже?

Прежде всего стоит навести порядок в компании, чтобы повысить ее инвестиционную привлекательность. Предпродажная подготовка включает юридическую экспертизу учредительных документов и аудит договорной базы — для подтверждения законности, юридической чистоты деятельности компании и права на активы. Если компания существует долго, то потребуются «древние» бумаги. Если не сохранились, например, выписки из госреестра юридических лиц или справки об оплате уставного капитала, то их придется восстанавливать. Нужно уделить внимание и документам о повседневной деятельности компании: стоит проверить, остались ли в документах письменные следы от устных согласований с представителями органов санитарного и пожарного надзора.

Чтобы не ошибиться в оценке бизнеса, необходимы данные управленческого учета как минимум за три предыдущих года. Покупателю могут потребоваться документы, подтверждающие объемы выручки и величину затрат компании, вплоть до договоров с конечными покупателями, приходных ордеров и платежей. Ценность компании повысят процедуры, до этого казавшиеся лишними: полная инвентаризация, сверка дебиторской задолженности с контрагентами, избавление от неликвидов. Можно решиться и на нелогичную на первый взгляд процедуру — маркетинговое исследование. Оценив перспективы развития своего сегмента, владелец получит уверенность перед грядущими переговорами с потенциальными покупателями. Ну, или вовсе передумает продавать свое дело.

Алла ЧЕМЕЗОВА  
Барнаул

## В поисках графоманов

Выпускаю внутреннюю интернет-газету банка. Сотрудники мало пишут, не оставляют комментариев к статьям. Как их заинтересовать?

Чтобы внутренняя газета была интересной, в ней должно быть меньше официоза и больше слов самих сотрудников. Часто люди боятся высказывать свое мнение, опасаясь негативной реакции руководства. Попросите непосредственного начальника потенциального автора ободрить подчиненного. Человека можно привлечь обещанием опубликовать в статье его фотографию. Сотрудникам, не обладающим литературными способностями или временем, предложите написать текст вместо них, но от их лица. «Не стоит гнаться за объемами — лучше писать короткие статьи с интересными вставками и иллю-

страциями, чем длинные описи», — делится опытом исполнительный редактор корпоративного издания компании «Связьинвест» Татьяна Борейко. Заставить сотрудников комментировать публикации труднее. Попробуйте спровоцировать полемику — зарегистрируйтесь в форуме под разными именами и спорьте сами с собой. Можно подключить коллег. Запаситесь терпением: раскрытие корпоративного издания потребует немало времени. Но когда газета обретет статус в глазах сотрудников, привлечь их к участию в ее создании станет гораздо легче.

Валентина  
Москва

## Оклад или процент?

Имеет ли смысл назначать менеджерам по продаже какой-то фиксированный оклад?

Сейлз-менеджеры — как правило, специалисты, нацеленные на активную работу с клиентом, поэтому в большинстве случаев их основной доход составляют проценты. Некоторые руководители вполне справедливо полагают, что оклад — убийца продаж. Тем не менее во многих компаниях сейлзы получают не только голые проценты, но и небольшую фиксированную сумму в качестве оклада. Она обеспечивает им прожиточный минимум и отчасти служит страховкой, если месяц окажется неудачным. Сумма эта невелика и может составлять \$200–300. Кроме того, начинающие специалисты большую часть дохода полу-

чают в виде оклада, но со временем это соотношение меняется в пользу процентов. Правда, если речь идет о b2b-секторе, то здесь картина иная. На корпоративном рынке цикл продаж довольно долгий, он может достигать нескольких месяцев, поэтому сейлз-менеджерам платят полноценный оклад. Зато после успешного завершения сделки или финансового года они могут рассчитывать на бонус, который в десятки раз превосходит их базовую зарплату. Например, специалисты, успешно привлекающие клиентов в инвестиционный банк, зарабатывают на бонусах более \$1 млн.

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



# КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

АВТОР КНИГИ «100 БЛЕСТЯЩИХ КАРЬЕР» ПИТЕР ХАН РЕШИЛ ВЫЯСНИТЬ МОТИВЫ, КОТОРЫЕ ДВИГАЛИ ЛИДЕРАМИ БИЗНЕСА, ПОЛИТИКИ И ДРУГИХ СФЕР В НАЧАЛЕ ПУТИ. НИЧЕГО ПРИНЦИПИАЛЬНО НОВОГО ЗДЕСЬ ОТКРЫТЬ НЕВОЗМОЖНО, НО ПОПЫТКИ ВСЕ РАВНО ПРИВЛЕКАЮТ ВНИМАНИЕ.

текст: юлия фуколова

## Когда большие были маленькими



**100 блестящих карьер:**  
**Они тоже начинали**  
**с нуля. Первые шаги**

**П. ХАН**

М.: ЭКСМО, 2007  
ПЕРЕПЛЕТ /  
ПЕРЕВОД С АНГЛ. / 384 С.

«Понимаете, друг зашел рассказать мне о своей первой сделке на Уолл-стрит, а я целый день разделявал цыплят в мясном отделе и был весь забрызган кровью», — вспоминает Рон Саргент свою первую работу.

Генеральный директор Staples (одна из крупнейших розничных сетей, торгующих офисными принадлежностями) после окончания Гарварда устроился в бакалейную фирму, чтобы приобрести разносторонний опыт. Но после встречи с другом задался вопросом: «А не промахнулся ли я с выбором карьеры?»

Питер Хан решил выяснить, как успешные люди искали свое призвание в жизни. Книга «100 блестящих карьер» написана на основе интервью с лидерами, достигшими значительных высот в разных сферах: бизнесменами, госчиновниками, руководителями некоммерческих организаций и т. п. Они вспоминают и анализируют самые первые этапы своей карьеры.

Поначалу все они были обычными людьми, «их эго не было заражено грандиозным видением великого будущего». Многие ставили перед собой весьма скромные финансовые цели — кормить семью и оплачивать аренду дома. «Пятизначная зарплата была пределом моих мечтаний», — признался кто-то из героев. «Ими двигал скорее

страх потерпеть фиаско, чем стремление к величию», — пишет Питер Хан.

Некоторые герои вообще действовали наобум. Например, один из будущих лауреатов Пулитцеровской премии мечтал заниматься наукой, а перед этим заработать немного денег. И решил наняться на судно, занимающееся ловлей креветок. Но до Мексиканского залива так и не доехал: в дороге сломался мотоцикл, совсем как у молодого Че Гевары. В итоге герой застрял в маленьком пыльном городишке, поработал на рынке, а потом устроился в местную газету репортером. Вот так случайно он и нашел свою профессиональную судьбу.

При этом Хан выявил общую закономерность: в отношении своего первого места работы многие будущие лидеры оказались весьма терпеливы. Некоторые из них отдали первой компании пять, а то и десять лет. Рекордсменом оказался **Лоури Кляйн**, который почти 30 лет проработал в юридической фирме в городе со звучным названием Чаттануга. Зато потом он перешел в Coca-Cola Enterprises и еще

через десять лет стал гендиректором этой компании.

Казалось бы, вот она, отличительная черта будущих лидеров. Однако через несколько строк автор делает полностью противоположный вывод: «Когда условия этого требовали, они демонстрировали замечательную мобильность». Подобных противоречий в книге довольно много. А еще больше наблюдений, которые можно назвать банальными. Например, «будущие лидеры уходили с первого места работы, потому что не видели возможности для профессионального роста». Но по этой же причине уходит как минимум половина всех сотрудников, и далеко не все они становятся великими. Или «колесо карьеры вращается намного быстрее, если вы способны привлечь к себе внимание высшего руководства». Замечательное наблюдение, однако не столько опроса сотни людей.

Автор не смог найти каких-то уникальных закономерностей — видимо, их нет в природе. К тому же далеко не все его респонденты — люди узнаваемые. Но начинающим карьеристам нелишне прочесть эту книгу. Хотя для обретения жизненного успеха лучше ознакомиться с биографиями действительно выдающихся людей — Ричарда Брэнсона, Ли Якокки или Сэма Волтона. **СФ**

с61

01-06 2008



# ИНФОРМАЦИЯ О ПОДПИСКЕ

## НАША МАРКА ИЗВЕСТНА ВСЕМ

**Коммерсантъ**

**Коммерсантъ**

**ВЛАСТЬ**

**ДЕНЬГИ**

**Секрет фирмы**



**Weekend**

Ежедневная  
общенациональная  
деловая газета  
«Коммерсантъ»

Еженедельный  
аналитический  
журнал  
«Коммерсантъ  
Власть»

Еженедельный  
экономический  
журнал  
«Коммерсантъ  
Деньги»

Еженедельный  
деловой журнал  
«Коммерсантъ  
Секрет фирмы»

Ежемесячный  
автомобильный  
журнал  
«Коммерсантъ  
Автопилот»

Еженедельный  
журнал  
«Коммерсантъ  
Weekend»

**Твердость  
в каждом знаке.**  
Главные новости о  
событиях в бизнесе  
политике и обществе

**Власть может все.**  
Власть в России  
и других странах:  
секреты  
и технологии

**Все ценности  
жизни без купюр.**  
Основные тенденции  
и проблемы  
русской  
и мировой экономики

**Технологии  
успешного  
бизнеса.**  
Только реальные  
примеры

**Пааехали!**  
Автомобиль  
в России – больше,  
чем средство  
передвижения

**Пособие  
по выходным.**  
Как отдыхать  
со вкусом

Специальное  
предложение:  
шесть вариантов  
пакета  
«Коммерсантъ+»  
дают возможность  
подписаться  
на издания  
по льготной цене

**КОММЕРСАНТЪ+ БИЗНЕС:** КОММЕРСАНТЪ, КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ,  
КОММЕРСАНТЪ ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ СЕКРЕТ ФИРМЫ;

**КОММЕРСАНТЪ+ ЛИДЕР:** КОММЕРСАНТЪ, 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;

**КОММЕРСАНТЪ+ КОМПЛЕКС:** КОММЕРСАНТЪ ВЛАСТЬ, КОММЕРСАНТЪ  
ДЕНЬГИ, КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ

# Подписка через редакцию это

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; через любое отделение Сбербанка города Москвы (абонемент прилагается); по подписным скретч-картам;

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

# Чтобы оформить подписку

для физических лиц

Отправьте оплаченную квитанцию вместе с подписным купоном в редакцию. e-mail: [podpiska@kommersant.ru](mailto:podpiska@kommersant.ru) факс: (495) 721-90-77

для юридических лиц

Оформите счет на оплату для юридических лиц по телефону 8 800 200 2556 (бесплатно из любого региона РФ), (495) 721-28-82 или на сайте [www.kommersant.ru](http://www.kommersant.ru) 125080, г. Москва, ул. Врубеля, д.4

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

# Стоимость подписки на первое полугодие 2008 года

	Москва	Регионы
КОММЕРСАНТЬ	1826,88	—
КОММЕРСАНТЬ ВЛАСТЬ	508,20	1108,80
КОММЕРСАНТЬ ДЕНЬГИ	715,44	1300,20
КОММЕРСАНТЬ СЕКРЕТ ФИРМЫ	628,98	1254,00
КОММЕРСАНТЬ АВТОПИЛОТ	445,50	594,00
КОММЕРСАНТЬ WEEKEND	594,66	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БИЗНЕС	3341,58	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ ЛИДЕР	3185,16	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ СТАНДАРТ	2787,84	—
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ АКТИВ	1664,52	2336,40
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ БАЗИС	1110,12	1716,00
ПАКЕТ КОММЕРСАНТЬ+ КОМПЛЕКС	1507,44	1933,80

Цены в рублях с учетом НДС, действительны при оформлении подписки сроком с 01.01.2008 по 30.06.2008

# Подписной купон срок подписки с 1 января по 30 июня 2008 года

Наименование издания

Фамилия

Имя

Отчество

Адрес доставки:

Индекс

Область/край

Город/село

Улица

Дом                      корп.                      стр.

кв.                      офис

Телефон

E-mail

Подпись

Дата

- Вид доставки:
- ☐ почта
- ☐ курьер
- ☐ заказная бандероль

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

Извещение

Кассир

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)

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя

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)

назначение платежа

сумма

Подписка на газету/журнал

название издания

Подпись платателя



# принципы

Ирины Никитиной

Свою работу Ирина Никитина бизнесом не считает. Среди деловых партнеров и клиентов она известна как **светская львица** и красавица. Работает она **президентом**. Созданный ею 12 лет назад фонд международных культурных проектов **«Музыкальный Олимп»** и одноименный фестиваль классической музыки стали уникальным культурным явлением в России и за рубежом. Помог ей в этом правильно построенный бизнес.

**Быть** успешным и одновременно счастливым, увы, доступно немногим.

**Я бы** не называла бизнесом то, чем я занимаюсь. Настоящее искусство не должно превращаться в шоу-бизнес. Совмещать эти вещи — дурной вкус. Я за чистоту стиля.

**Мы** зарабатываем деньги, чтобы иметь возможность делать свои проекты. Для проектов в области искусства требуются особые отношения с деньгами. Мы имеем дело не с инвестициями, не со спонсорством, а с меценатством. У нас в России утрачены традиции меценатства.

**«Продюсер»** — это про меня так другие говорят. Я себя продюсером не считаю, я даже не знаю, как назвать свою работу. Просто хочется поделиться тем, что я люблю.

**Быть** женщиной в бизнесе трудно. Наши женщины даже более эмансипированы, чем западные, но до определенного этапа. Женщинам дозволено заниматься мужскими профессиями, им дозволено много брать на себя. Но как только она начинает претендовать на серьезный успех, словно тормоз включается. Это в образе мысли засело такое клише: женский успех всегда незаслужен.

**Мир** делится на единомышленников и соперников. Но такие качества, как зависть или месть, не в моем характере. Если я вижу их в человеке, то стараюсь дистанцироваться. А те, с кем я работаю, меня отлично понимают.

**Три** года назад мы стали делать выездные концерты — в Цюрих, Нью-Йорк, Токио, Будапешт. Они рассчитаны на разную публику: мы привозим и джаз, и театр танца, и юных исполнителей, и звезд. Главная задача, и мы ее уже достигли, — любой наш концерт должен быть узнаваем и обязан работать на усиление брэнда.



**Я делаю** акцент на брэнде, чтобы каждый концерт становился событием и на нем стоял знак качества. Москву нельзя сравнивать с такими фестивальными городами, как Байрейт или Зальцбург. Это привилегия маленьких городов — иметь такие фестивали, вокруг которых развивается туризм и вся экономика. Москва слишком большой город, здесь столько событий, что можно потеряться. К тому же здесь плохой отбор по качеству: всех гастролеров рекламируют как знаменитых, великих и лучших в мире. Публику это сильно запутывает.

**Брэнд** нужно каждый раз доказывать. В общем, мы это и делаем все 12 лет нашей истории.

**Мой** подход к маркетингу отличается от традиционного. Есть люди, которые ходят из моды: не послушать, а посмотреть. Я хочу добиться, чтобы ходили послушать. Многие были на наших концертах «втемную», а теперь разбираются, что хорошо и что плохо.

**Самый** большой секрет — это когда сам человек не знает, в чем его секрет. Вот почему я никогда не могу ответить на вопросы вроде «В чем секрет вашего успеха?». Это то, что сидит внутри вас. Сила желания, сила любви побеждают любые препятствия. Конечно, если вы верите в них сами. Если же вами движет шкурный интерес, это видно сразу.

**Живу** я везде. И в России, и за границей, и в самолетах. Связано это с личными обстоятельствами, а не с бизнесом. Меня это устраивает. Наверно, во мне есть цыганская кровь.

**Я научилась** выгодно проводить время в самолетах. Беру ноутбук и смотрю фильм, который давно хотела посмотреть. Или читаю новую книжку. Вам после работы много удастся книг прочитать? То-то же. А я нашла способ повышать образование.

**Мне** интересно жить. Больше всего я бы не хотела потерять любознательность. А самый люкс — жить так, чтобы не бояться быть открытой и говорить правду. **сф** записал **Владимир Гендлин**