

Сбербанк, «Мегафон» и Visa превратили мобильный телефон в настоящий кошелек с.26

Проект авиатакси Dexter надолго обезопасил себя от конкурентов с.18

Cartoon Network не нашел среди российских мультфильмов ни одного подходящего с.37

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

20.02 — 26.02.2006

№07 (142)

5

пустых
заявлений

На каком бы высоком уровне ни звучали угрозы в адрес рейдеров, они всегда заканчиваются одним и тем же

с.80

www.sf-online.ru

Pirate label

Ритейлеры придумали, как обеспечить своим private labels высокие продажи, — стали просто копировать популярные брэнд-ы. Владельцы известных марок из-за боязни потерять каналы сбыта вынуждены с этим мириться

с.48



Дэниел Пинк, ярчайший представитель нации свободных агентов, считает, что средний бизнес в долгосрочной перспективе обречен

Прежде организация давала людям защищенность в обмен на лояльность. Но это уже не работает. И тот, кто вкладывает весь свой личный капитал в одну компанию, рискует всем

с.55



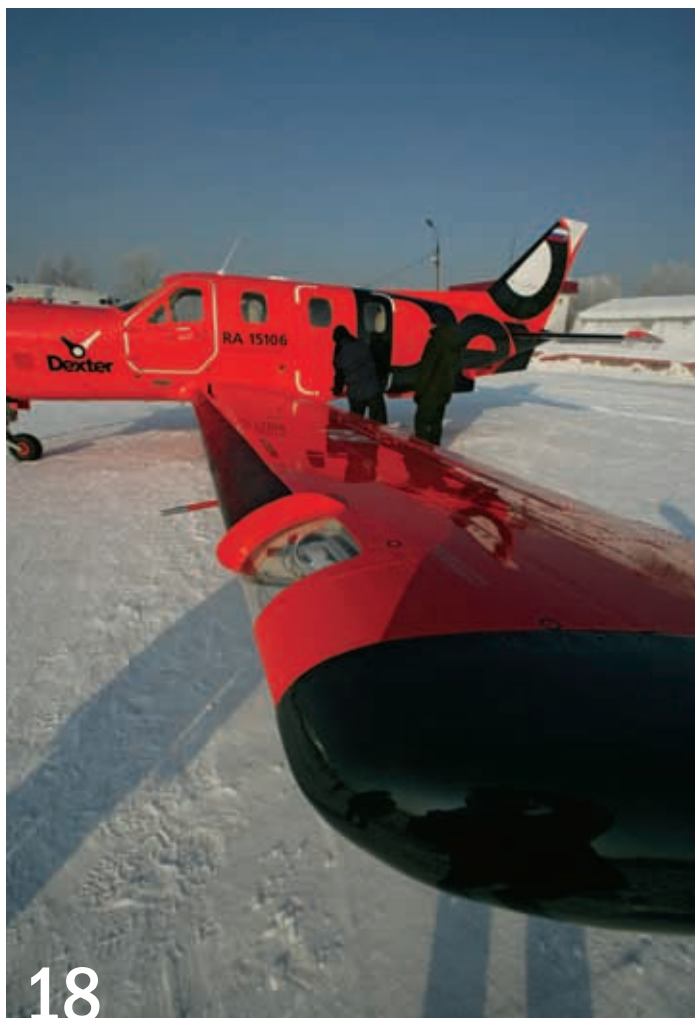


продолжаем разговор

форумы на www.sf-online.ru

Секрет фирмы №07

20.02—26.02.2006



18

В НАЧАЛЕ МАРТА «АВИА МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП» запланировала официальный запуск проекта авиаатакси Dexter. Даже на первый взгляд он имеет все необходимое для успеха. Однако миссия рискованна. Гипотетическую потребность в услуге предстоит превратить в реальный спрос



32

«НАУКА И БИЗНЕС — СФЕРЫ РОДСТВЕННЫЕ. Ведь и ученый, и предприниматель открывают что-то новое. Представьте: ничего не было — и вдруг появилось. Разница лишь в том, что в науке все новое появляется из молекул, а в бизнесе — из людей»

В ЭТОМ НОМЕРЕ

Частная практика

- 18 САМОЛЕТЫ ПО ВЫЗОВУ** У авиаатакси «Авиа менеджмент групп» конкуренты появятся нескоро: компания завладела всеми бортами для освоения этой ниши
- 26 СБЕРБАНК В КАРМАНЕ** В 2006 году мобильник может стать для многих россиян полноценным кошельком
- 32 ДВОР БЕЗ ПЛАНИРОВКИ** Розничная сеть «Южный двор» живет вопреки канонам современного бизнеса, что не мешает ей оставаться ведущим продавцом косметических товаров и бытовой химии
- 37 «МЫ МОЖЕМ НЕ ОТВЛЕКАТЬСЯ НА КОНКУРЕНТНУЮ БОРЬБУ»** В России бум телевидения для детей. Вице-президент Cartoon Network Гордана Дюспара Мориарти считает, что вскоре вслед за ее каналом сюда придут и другие мировые игроки

лаборатория

- 48 ЧУЖАЯ РОДНЯ** Чтобы обеспечить собственным маркам высокие продажи, крупные ритейлеры стали копировать популярные бренды. Почему же их владельцы мирятся с такой практикой?
- 55 «МЕЖДУ МЫШАМИ И ДИНОЗАВРАМИ НЕ БЫВАЕТ ВРАЖДЫ»** Автор книги «Нация свободных агентов» Дэниел Пинк предлагает создать параллельно корпоративному миру другой — человеческий
- 60 ПРОСТРАНСТВО ДЛЯ МАНЕВРА** Лизинг как еще один способ решить проблему инвестиций в недвижимость
- 64 ЗАЙМЫ И ЗАЕМЧИКИ** «Секрет фирмы» попытался выяснить, в какой мере рынок облигаций как источник средств для развития доступен небольшим компаниям
- 73 СПЕЦИАЛЬНОЕ ОБОЗРЕНИЕ ФИНАНСОВЫЙ КОНСУЛЬТАНТ**

В КАЖДОМ НОМЕРЕ

дневник наблюдений

- | | |
|--------------------------|------------------------|
| 05 ТЕМЫ ДЛЯ РАЗГОВОРА | 42 КОМПАНИИ И ЛЮДИ |
| 16 БОЛЬНОЙ ВОПРОС | 68 ТРЕНДЫ |
| 04 почта | 14 продолжение следует |
| 72 спроси «Секрет фирмы» | 80 пять заявлений |

в ближайших номерах

«Секрет фирмы» готовит к выходу специальные обзоры и тематические страницы:

27.02.06 iOne. ИНФОРМАЦИОННЫЕ ТЕХНОЛОГИИ

27.02.06 «СЕКРЕТ ФИРМЫ. LIGHT». СТИЛЬ ЖИЗНИ

По вопросам размещения рекламных материалов, пожалуйста, обращайтесь в рекламную службу журнала «Секрет фирмы».

Тел./факс: (495) 960–3128, 797–3171, 504–1731, 261–4246, 267–3848
e-mail: reclama@sf-online.ru

Секрет фирмы

№ 07 (142) 20.02 — 26.02. 2006

Редакция журнала

ГЛАВНЫЙ РЕДАКТОР МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
ЗАМЕСТИТЕЛИ ГЛАВНОГО РЕДАКТОРА
КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
ГЛАВНЫЙ ХУДОЖНИК ИРИНА ДЕШАЛЫТ
ВЫПУСКАЮЩИЙ РЕДАКТОР АНДРЕЙ УТКИН
ОТВЕТСТВЕННЫЙ СЕКРЕТАРЬ АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
ОТДЕЛ «МЕНЕДЖМЕНТ» ЕВГЕНИЙ КАРАСЮК (РЕДАКТОР),
АНТОН БУРСАК, ИРИНА КОРОБКОВА, МАРИЯ ПЛИС, ОЛЬГА ШЕВЕЛЬ
ОТДЕЛ «МАРКЕТИНГ» МАКСИМ КОТИН (РЕДАКТОР),
ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА
ОТДЕЛ «ФИНАНСЫ» СЕРГЕЙ КАШИН (РЕДАКТОР),
МАРИНА БОЖКО, ЖАННА ЛОКОТКОВА, ЮЛИАНА ПЕТРОВА
ОТДЕЛ «ПЕРСОНАЛ» ЮЛИЯ ФУКОЛОВА (РЕДАКТОР),
ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН
ОТДЕЛ «ТРЕНДЫ» ИВАН ПРОСВЕТОВ (РЕДАКТОР),
АННА ШПАК
СПЕЦИАЛЬНЫЙ КОРРЕСПОНДЕНТ АЛЕКСАНДР БИРМАН
**ТЕМАТИЧЕСКИЕ СТРАНИЦЫ «ЮНЕ. ИНФОРМАЦИОННЫЕ
ТЕХНОЛОГИИ»** ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР), МИХАИЛ БЕЛЯНИН,
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА, АНДРЕЙ ШЕРМАН
ДИЗАЙНЕР АНТОН АЛЕЙНИКОВ
ФОТОРЕДАКТОРЫ МАРИЯ УЖЕК, ЕВГЕНИЙ СЕДОВ
ЛИТЕРАТУРНЫЕ РЕДАКТОРЫ ПАВЕЛ ИОСАД,
ЕКАТЕРИНА ПЕРФИЛЬЕВА, ЕКАТЕРИНА ПОЯРКОВА
КОРРЕКТОРЫ ТАТЬЯНА КОСАРЕВА, ОЛЬГА КСЕНДЗОВСКАЯ

Редакционные службы

ШЕФ-РЕДАКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
ЗАМЕСТИТЕЛЬ ШЕФ-РЕДАКТОРА МИХАИЛ МИХАЙЛИН
АРТ-ДИРЕКТОР ИРИНА БОРИСОВА
ФОТОДИРЕКТОР НАТАЛЬЯ УДАРЦЕВА
РЕДАКТОРЫ, КОРРЕКТОРЫ ИРИНА СТЕПАЧЕВА-БОХЕНЕК
ИНФОРМАЦИОННАЯ СЛУЖБА АНДРЕЙ НАУМЧИК
ПРЕ-ПРЕСС И ПЕЧАТЬ НИКОЛАЙ ЗАКИН
ИНФОГРАФИКА ЛЕОНИД КУЛШЕВ
ВЕРСТКА ЕЛЕНА АРТЕМЬЕВА, ОЛЕГ ЗЕЛЕНКО, ИГОРЬ КИРШИН,
ЕЛЕНА МАРТИНЕС-ПУЭРТА, НАТАЛЬЯ ЯКУНИНСКАЯ
МЕЖДУНАРОДНЫЕ ПРОЕКТЫ АЛЕКСАНДР СОЛОВЬЕВ

Учредитель ЗАО «Секрет фирмы. Торговые марки» Издатель ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы»

ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР АЛЕКСАНДР ЛОКТЕВ
УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР ЮРИЙ КАЦМАН
КОММЕРЧЕСКИЙ ДИРЕКТОР ИЛОНА ДАНИЛОВА
ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ ТАТЬЯНА КУРТАНОВА

Коммерческая дирекция

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА ТАТЬЯНА АРУТЮНЯН, СВЕТЛАНА ВАСИЛЬЕВА,
ЮЛИЯ ВАСИЛЬЕВА, КИРИЛЛ ВАХА, СВЕТЛАНА ГОЛЬЦЕВА,
ЛЮБОВЬ ДЕГТЯРЕВА, МАИЯ ИВАННИКОВА, ТАТЬЯНА КОВАЛИНА,
ЕЛЕНА КОРОЛЕВА, АННА КУЛАГИНА, ТАТЬЯНА ЛАРИНА, МАРИНА
НИСЕНБАУМ, НАТАЛЬЯ ПЕТРЯНИНА, ИРИНА ПШЕНИЧНИКОВА,
НАТАЛЬЯ САВИНА, ТАТЬЯНА СУСАЛЕВА, СВЕТЛАНА ЮШКО
СЛУЖБА PR И PROMOTION ЮЛИЯ ТИХОМИРОВА (руководитель),
АНТОН ЗЯТЬКОВ, НАТАЛЬЯ КОРНИЛОВА, АЛЕКСАНДР ТОПОРКОВ,
ДИНА АНИШИНА, ПАВЕЛ ТОДОСЕЙЧУК
АНАЛИТИЧЕСКАЯ СЛУЖБА КСЕНИЯ ШЕВНИНА (руководитель),
АЛЬБЕРТ КРИГОА
СЛУЖБА СПЕЦИАЛЬНЫХ ПРОЕКТОВ МАРИНА СЕМЕНОВА (руководитель),
СВЕТЛАНА КУЗНЕЦОВА

Адрес редакции, издателя и учредителя

105066, МОСКВА, ТОКМАКОВ ПЕРЕУЛОК, Д. 21/2, СТР. 1
ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2923
E-MAIL EDITOR@SF-ONLINE.RU, **ИНТЕРНЕТ** WWW.SF-ONLINE.RU

СБОР И ОФОРМЛЕНИЕ РЕКЛАМЫ
ТЕЛ./ФАКС (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731, 261-4246, 267-3848
E-MAIL RECLAMA@SF-ONLINE.RU

РАСПРОСТРАНЕНИЕ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «СЕКРЕТ ФИРМЫ». АГЕНТСТВО ПОДПИСКИ И РОЗНИЦЫ
ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР ЕЛЕНА ПОРТНЯГИНА
ТЕЛ./ФАКС (495) 797-3171, 960-3118, 504-1731, 261-2420, 261-9808
E-MAIL SFAPR@SF-ONLINE.RU

ОТПЕЧАТАНО В ТИПОГРАФИИ ЗАО «АЛМАЗ-ПРЕСС»,
123022, МОСКВА, СТОЛЯРНЫЙ ПЕР., Д.3, КОРП. 34,
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**

АВТОР ДИЗАЙН-ПРОЕКТА ИРИНА ДЕШАЛЫТ

Редакция не предоставляет справочной информации.
Редакция не несет ответственности за достоверность информации,
опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламуемые
товары и услуги подлежат обязательной сертификации

**Материалы на таком фоне публикуются на коммерческих услови-
ях, ответственность за их содержание несет рекламодатель**

Перепечатка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы»,
допускается только с разрешения авторов (издателя)
и с письменного разрешения редакции

ЖУРНАЛ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЗАРЕГИСТРИРОВАН В ФЕДЕРАЛЬНОЙ СЛУЖБЕ
ПО НАДЗОРУ ЗА СОБЛЮЖДЕНИЕМ ЗАКОНОДАТЕЛЬСТВА В СФЕРЕ МАССОВЫХ
КОММУНИКАЦИЙ И ОХРАНЕ КУЛЬТУРНОГО НАСЛЕДИЯ. СВИДЕТЕЛЬСТВО
П/№ ФС77-23085 от 28.09.05г.

ПОДПИСНЫЕ ИНДЕКСЫ: 17500 В КАТАЛОГАХ АГЕНТСТВА «РОСПЕЧАТЬ»
И МОСПОЧТАМТА: 17600 В ОБЪЕДИНЕННОМ КАТАЛОГЕ «ПОДПИСКА 2004»

ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ИСПОЛЬЗУЕТ: ЛЕГАЛЬНОЕ
ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ, ЛИЦЕНЗИОННУЮ ПРАВОВУЮ СПРАВКУ
СИСТЕМУ, ЛИЦЕНЗИОННОЕ ФИНАНСОВОЕ ПРОГРАММНОЕ ОБЕСПЕЧЕНИЕ,
ЛИЦЕНЗИОННЫЕ ШРИФТЫ, КОРПОРАТИВНУЮ МОБИЛЬНУЮ СВЯЗЬ

Microsoft® ParaType КРОКУДИЕР ИЕ Билайн™

© «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ЯВЛЯЕТСЯ ЗАРЕГИСТРИРОВАННЫМ ТОВАРНЫМ ЗНАКОМ,
СВИДЕТЕЛЬСТВО №244264, ЗАЩИЩЕН ЗАКОНОМ РФ № 3520-1 ОТ 23.09.92
«О ТОВАРНЫХ ЗНАКАХ, ЗНАКАХ ОБСЛУЖИВАНИЯ И НАИМЕНОВАНИЯХ МЕСТ
ПРОИСХОЖДЕНИЯ ТОВАРОВ»

© ЗАО ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ «СЕКРЕТ ФИРМЫ», 2006

20.02 — 26.02.2006 — №07 (142) Секрет фирмы

почта readers@sf-online.ru

«Торговые автоматы — выигрышный вариант.

Но выигрывают от него в основном предприниматели и владельцы пунктов приема цветных металлов, куда с завидной регулярностью будут приносить эти самые автоматы. Да, еще выиграют лица без определенной занятости и источника доходов. Не думаю, что у российских предпринимателей хватит средств поставить на автоматах такую же систему защиты, как на банкоматах. Да и та несовершенна: на моем предыдущем месте работы (естественно, по предварительной договоренности с банком) из чисто профессионального журналистского интереса сотрудник при помощи некоего устройства попытался взломать PIN-код карточки. И ему это удалось! Так что же говорить об обычных автоматах? Кроме того, программные ошибки при выдаче сдачи возмутят наш привыкший к магазинным склокам народ. Уже сейчас у нас в городе стоит приبلудивший в нашу глубинку автомат с напитками. Стоит в очень выгодном месте, рядом с кабинетом частного нотариуса, но рядом с ним не наблюдается ажиотажа, скорее наоборот: посетители держат в руках баночки с газировкой отнюдь не из этого автомата. Вот она, сермяжная сущность жителей — быть может, только нашего города».

Елена Суханова, Тверь

«Капитализм с нечеловеческим лицом»

сф №06(141) 13.02.2006

«Хочу выразить вам признательность за заметку „О целях истинных и ложных”.

Прочитала ее несколько раз. Это был спасительный бальзам. Уже больше года хожу с гвоздем в голове: может, со мной что-то не так, что я не хочу лезть на эту чертову карьерную лестницу?

И вот оно! „Карьера — как минимум удобный, наглядный, а главное — измеримый показатель личного роста”. В точку! Подсознательно я себя осуждала за то, что нет этого „удобного, наглядного, измеримого показателя”. „Я неудачница”, — говорила я себе. А добиваться восхождения я не хотела и не хочу: я вижу, что делает власть с людьми. Я хочу остаться Человеком. Я хочу быть уверена в том, что, выходя из моего кабинета, сослуживцы испытывают удовлетворение от общения с профессионалом и душевным человеком, а не проклинают меня. Мне важно, что я оставляю после себя. И действительно, те, кто „мотивирован карьерой, привносят лишь шум в процесс создания ценностей”, накаляют атмосферу и создают сложности остальным. Но, к сожалению, карьерное восхождение связано с повышением зарплаты. И иногда другим способом его просто невозможно добиться».

Елена, бухгалтер, Москва

«О целях истинных и ложных»

сф №05(140) 06.02.2006

«Осенью у нас в Алма-Ате проходила выставка

„Франчайзи-2005”. И представители компании „Мастерфайбр” там присутствовали. Я рассматривал образцы их покрытия. Очень качественное покрытие. Позже, зимой, я ремонтировал машину на СТО. Так там мастера мерзнут на холодных бетонных полах. Вот кому можно и нужно предлагать такое покрытие: СТО, заводам. В сочетании с обогревательными приборами это здорово улучшит условия труда рабочих».

Вячеслав Будыко, Алма-Ата, Казахстан

«Неподражаемая копия»

сф №04(139) 30.01.2006

дневник наблюдений

компании → с42
люди → с44
тренды → с68



PHOTOXPRESS.RU

«Рождественские» наряды от Bosco Sport в Олимпийском комитете не оценили

Президент компании Bosco di Ciliegì Михаил Куснирович проиграл на Олимпийских играх в Турине. Тщательно раскручиваемый им бренд Bosco Sport оказался в центре скандала.

Олимпийская ссора

текст: анна шпак

Международный олимпийский комитет предъявил претензии к спортивной форме российской делегации и агрессивной рекламной кампании главного «портного» российской сборной — Bosco di Ciliegì. В случае невыполнения требований МОК даже пригрозил дисквалифицировать нашу команду.

В своих претензиях представители комитета ссылаются на статью 53 Олимпийской хартии, один из пунктов которой запрещает рекламу «в районах проведения соревнований на стадионах или над ними и в местах соревнований, которые считаются входящими в олимпий-

ские объекты». Bosco же эту норму фактически проигнорировала. Очевидцы утверждают, что эмблемами фирмы обклеен чуть ли не каждый столб в Олимпийской деревне, а логотип на вывеске Bosco Village — места, куда прибывают олимпийцы и где проходят все официальные мероприятия российской делегации, — видно чуть ли не из каждого уголка Турина.

с5



Михаил Куснирович удивлен, что МОК оказался столь неравнодушен к продукции его компании

PHOTOXPRESS.RU

Далее, согласно Олимпийской хартии, «знак изготовителя формы не должен размещаться на каждом предмете одежды и оборудования больше одного раза». На форме Bosco di Ciliegі фирменные логотипы размещены на лицевой и оборотной сторонах экипировки. «Поскольку в этом якобы есть проблема, мы приняли рекомендацию закрасить специальным средством надпись на спине», — говорит Михаил Куснирович.

Иных комментариев по поводу претензий МОК он не дает. Зато президент Олимпийского комитета России (ОКР) Леонид Тягачев поспешил объявить, что во всем виноваты представители Bosco, которые предоставили нашим спортсменам брэндированные со всех сторон куртки. «Сейчас вся экипировка сборной приведена в соответствие с регламентом МОК», — отметил он.

Таким образом Леонид Тягачев сделал вид, что это не его проблема, а Куснировича, который, кстати, налаживает с ним отношения еще с 2002 года. Именно тогда Bosco di Ciliegі выпустила первую коллекцию спортивной одежды специально для российской сборной на зимних Играх в Солт-Лейк-Сити. Коллекция стала основой брэнда Bosco Sport. Летом 2004 года компания Куснировича уже одевала российских спортсменов к летним Играм в Афинах.

«Олимпийская команда — это лицо страны, поэтому мы со всей ответственностью подходим к выбору экипировки, — заявлял накануне афинской Олимпиады Леонид Тягачев. — Мы сотрудничаем с Bosco Sport с 2002 года, и с каждой новой коллекцией форма становится все более совершенной. Наши спортсмены выгодно отличаются своим внешним видом от других команд, а если это еще и церемония награждения, и звучит гимн России, — это настоящий праздник».

В том же 2004 году Леонид Тягачев был избран в совет директоров ГУМа, контрольный пакет акций которого приобрела Bosco di Ciliegі. В ГУМе же компания Куснировича открыла первый фирменный магазин Bosco Sport. Удачно использовав спины спортсменов в качестве рекламных носителей во время Игр в Афинах, она сумела внедрить в сознание потребителя мысль, что одежду от Bosco носят успешные

спортивные молодые люди. Магазины Bosco Sport появились также в Петровском пассаже и на Тверской улице.

Примечательно, что на предыдущих Олимпиадах одежда от Bosco ни у кого никаких нареканий не вызвала. Так что, возможно, претензия МОК была инициирована отнюдь не наблюдателями комитета. Среди международных производителей спортивной одежды и обуви, экипировавших национальные сборные на Туринской олимпиаде, есть кому недолюбливать Bosco.

До 2002 года на протяжении восьми лет российские сборные одевала компания Reebok. Однако после смены руководства ОКР (комитет возглавил Леонид Тягачев) западного производителя сменила российская компания Bosco. По сведениям **СФ**, перед Олимпиадой в Афинах Reebok «по старой памяти» претендовала на то, чтобы экипировать российскую сборную, однако Bosco «перебила» контракт, предложив комитету не только поставки одежды, но и большую спонсорскую помощь.

В августе 2005 года о покупке Reebok объявила корпорация Adidas-Salomon. Сделка была завершена в январе. Не исключено, что

Среди международных производителей спортивной одежды есть кому недолюбливать Bosco

в Adidas, одевшей к Туринской олимпиаде 12 национальных сборных (в том числе Великобритании, Франции, Германии, Китая), «положили глаз» и на российских спортсменов. Скорее всего, чиновникам МОК трудно игнорировать мнение корпорации, чей годовой оборот после поглощения Reebok приблизился к 10 млрд евро. Наверняка Леонид Тягачев, вынужденный публично оправдываться из-за формы российской сборной, теперь будет более внимателен к тому, где спонсоры-поставщики размещают свои логотипы (впереди Олимпиада-2008 в Пекине).

Одновременно с началом Игр в Турине магазин Bosco Sport открылся и в этом итальянском городе. Возможно, скандал даже подстегнет интерес местных жителей к марке, тем более что Доменико Дольче и Стефано Габбана после церемонии открытия игр заявили журналистам, что сборная России выглядела «очень по-рождественски». □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Bosco di Ciliegі пришлось заклеить фирменные логотипы на форме олимпийской сборной России.

ПРИЧИНА: Нарушение Олимпийской хартии.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Возможный удар по репутации Bosco Sport.



На шаг впереди

Toyota Avensis Ваше будущее — его цель

Будущее без прошлого — лишь разум, лишенный чувств.

Прошлое без будущего — только равнодушное собрание пыльных музейных экспонатов.

Avensis объединяет в себе интеллект будущего с достоинством прошлого.

Позвольте себе роскошь общения с незаурядным автомобилем.



Управляй мечтой. **TOYOTA**

Программа кредитования доступна в Москве, С.-Петербурге, Екатеринбурге, Перми и Самаре для всех моделей Toyota, официально поставляемых в Россию. **Рассмотрение заявки — 1 рабочий день. Ставка — от 9% годовых. Сумма первоначального взноса — 20%.** За подробной информацией по программе кредитования обращайтесь к официальным дилерам. Решение о выдаче кредита принимается банком индивидуально для каждого заемщика на основании поданных документов. ЗАО «Райффайзенбанк Австрия». Генеральная лицензия Банка России № 3292.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В РОССИИ: Москва: Тойота Центр Битца (495) 721-3388; Тойота Центр Измайлово (495) 730-9000; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулково (812) 320-1030. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург (343) 210-1020; Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Север (343) 345-0090. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (8632) 429-000. **Самара:** Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (3472) 24-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (3272) 979-666; Тойота Центр Жетісу (3272) 501-102.

Товар сертифицирован

Авторизованные сервисные станции: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161. **Киселевск:** Тойота Центр Киселевск (38464) 51-450. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. Toyota напоминает вам о необходимости пристегивать ремни безопасности и строго соблюдать правила дорожного движения. Позаботьтесь о вашей безопасности и безопасности ваших близких.

В споре с Росимуществом за аэропорт Домодедово группе «Ист Лайн» не помогло даже заступничество Владимира Путина. Чиновники еще на шаг приблизились к возврату аэропорта в госсобственность.

Обескровленный «Ист Лайн» текст: мария плис



Взлетные полосы пока еще принадлежат «Ист Лайну», стулья и полотеры — уже нет

В делящейся больше года цепочке тяжб между Росимуществом и группой «Ист Лайн» победу вновь одержали чиновники. На днях Федеральный арбитражный суд Московского округа подтвердил недействительность договора, по которому в собственность группы «Ист Лайн» перешло движимое имущество и здание аэровокзала Домодедово. Полотеры, стулья и прочие объекты, относящиеся к движимому имуществу, «Ист Лайн» будет вынужден вернуть государству уже в ближайшее время. А чиновники начнут судиться за здание аэровокзала, и не исключено, что и здесь «восстановят справедливость».

«Ист Лайн» предложила чиновникам мировое соглашение, но в Росимуществе ответили категорическим отказом, отметив, что мировая возможна лишь в том случае, если за Домодедово госчиновникам будет предложена достойная компенсация. До сих пор многочисленные наблюдатели и участники рынка отказывались воспринимать действия Росимущества всерьез. Атаку на Домодедово публично потребовал прекратить и президент Владимир Путин, отметив, что государство «не должно разрушать успешно функционирующий бизнес». Но с каждым новым выигранным делом — помимо отчуждения движимого имущества чиновники добились отмены договора аренды аэродрома Домодедово сроком на 75 лет — становится все очевиднее, что массированная и планомерная кампания по огосударствлению крупнейшего аэропорта страны затеяна неспроста и не ради шумихи. «У „Ист Лайна“ слишком много врагов и завистников в аэропортовой отрасли», — замечает директор консалтинговой компании «Инфомост» Борис Рыбак. Один из представителей отрасли, попросивший сохранить анонимность, высказался более конкретно: «В ситуации с аэропортом Домодедово речь идет не об отъеме бизнеса и рецидиве „дела ЮКОСа“, а о том, чтобы заставить Дмитрия Каменщика (председатель совета директоров и один из акционеров группы „Ист Лайн“ — **СФ**) передать управление успешно отстроенным аэропортовым комплексом определенному чиновнику. С новым совладельцем из госкругов Домодедово оставят в покое».

В самом «Ист Лайне» все еще сохраняют хорошую мину несмотря на явное ухудшение игры. «В последние месяцы положительные оценки нашей деятельности по развитию аэропортового комплекса Домодедово высказывались и на правительственном, и на парламентском уровне. Учитывая все это, мы рассчитываем на положительное решение вопроса», — заявила **СФ** PR-директор «Ист Лайна» Анна Краснова.

Однако развитием событий в группе явно обескуражены — подавая кассационную жалобу на прошлое решение суда, представители «Ист Лайна» демонстрировали уверенность в том, что она будет удовлетворена и спор прекратится. До сих пор в этом убеждены и аналитики: в конце прошлого года Standard & Poor's подготовила отчет, в котором назвала положение «Ист Лайна» полностью безопасным от политических рисков. По мнению экспертов S&P, даже если Росимущество обяжет группу вернуть здание аэропорта в госсобственность, «Ист Лайн» сможет обойтись денежной компенсацией, выплаченной из расчета цены на момент совершения сделки, — это примерно 83 млн руб. К тому же государство политически не заинтересовано в деприватизации Домодедова: это сразу ударит по кредитным рейтингам российских частных корпораций и отпугнет инвесторов от объектов инфраструктуры, в которую власти пытаются привлечь частный капитал. «Национализация аэропорта крайне негативно отразится на имидже страны, ведь „Ист Лайн“ наглядно демонстрирует успешность капитализма в России. Иностранные инвесторы этого не поймут», — считает старший аналитик FIM Securities Дмитрий Царегородцев. Впрочем, как подтверждает опыт, при деприватизации успешных российских компаний мнение Запада не учитывается. □

РЕЗЮМЕ

ФАКТ: Чиновники Росимущества выиграли очередную тяжбу в споре с группой «Ист Лайн» за аэропортовый комплекс Домодедово.

ПРИЧИНА: Стремление вернуть Домодедово под контроль государства.

ПОСЛЕДСТВИЯ: Если победит Росимущество, то в лучшем случае группа выплатит стоимость здания аэровокзала. В худшем — весь аэропорт сменит управляющего и собственника.

Некоторые еще не знают, что рабочую почту
можно получать прямо на мобильный телефон.

Оборудование сертифицировано. Лицензии Госкомсвязи и Мининформсвязи РФ №№ 8758, 32838, 32860, 32861,
31106, 31107, 31108, 31109, 31113, 31110, 31111, 31112, 31114, 31115, 31116, 24303, 21719, 6038, 4879, 5331,
5860, 20385, 15130, 20732, 20733, 21743, 21744, 14783, 19532, 28751, 28884, 12096, 28206, 12038, 12050, 22671.

Услуга «Мобильная почта» — это возможность получать
и отправлять корпоративную электронную почту, используя смартфон
или карманный компьютер, в любое удобное для вас время и в любом
месте, где работает сеть «Билайн».

Узнайте больше!
(495) 789 – 3333

www.beeline.ru



Билайн®

Госдума приняла во втором чтении закон «О рекламе», причем в весьма жесткой редакции. Игроки прогнозируют: о росте рекламного рынка на 30% в следующем году придется забыть.

Рекламный удар текст: елена провоторова



Депутатские поправки к закону «О рекламе» неизбежно приведут к перераспределению бюджетов в пользу «нетелевизионных» носителей

Более двух лет компания вынашивает планы размещения на бирже NASDAQ. По некоторым данным, долгожданное IPO она готова осуществить в ближайшие месяцы. И очень может быть, что потенциальные инвесторы сейчас с гораздо большим скепсисом отнесутся к акциям компании. На рынке, правда, считают, что этого, скорее всего, не случится. «Такой ажиотажный спрос на акции РБК и Rambler был не потому, что компании демонстрировали суперрезультаты,— считает аналитик компании «Атон» Елена Баженова.— Просто у инвесторов не было других способов войти на быстро растущий медиарынок России. Скорее всего, акции, «СТС Media» купят даже по завышенной цене».

По подсчетам АКАР, в минувшем году российская индустрия рекламы снова продемонстрировала рекордные темпы роста — 30% — и перевалила отметку \$5 млрд. Для сравне-

От нововведений неожиданно выиграли производители крепкого алкоголя: им разрешили рекламировать продукцию в прессе. В остальных правила игры ужесточаются. В роликах лекарственных препаратов и биологически активных добавок теперь нельзя использовать образы медицинских работников и ссылаться на конкретные случаи выздоровления. Лишь два канала продвижения останутся у табачных компаний: печатные издания (за исключением первой и последней страницы) и точки продаж. Основной носитель — наружную рекламу — с 1 июля 2007 года табачникам из своих бюджетов придется вычеркнуть.

К самым неприятным изменениям на рынке, по мнению игроков, приведут существенные ограничения на телерекламу, разработанные депутатами «Единой России». В этом и следующем году рекламные блоки сократятся до 12 минут в час. С 2008 года телеканалам разрешат показывать не больше девяти минут рекламы в час. В результате к ежегодной инфляции в 20–30% придется прибавить внеплановый рост цен на 15–20%.

«Безусловно, из-за этого телеканалы недосчитаются денег. Многим компаниям эфир станет просто не по карману,— полагает президент Starcom MediaVest Group Russia Сергей Белоглазов.— Есть и другие сложности. Если закон все-таки вступит в силу с 1 июля, непонятно, как выполнять свои обязательства перед рекламодателями. Рекламные минуты проданы на весь год».

Наименьшие потери, по мнению экспертов, в тяжелые времена понесут федеральные каналы. В последние годы производители соглашались ждать по пять-шесть месяцев, чтобы появиться в эфире, например, «Первого» или «России». «А вот игроки второго эшелона в зоне риска,— считает директор по телеизмерениям TNS/Gallup Media Александр Костюк.— Первым делом с оттоком бюджетов столкнутся именно они».

Насколько серьезными будут потери, никто предсказать не берется. Но очевидно, что из-за сокращения рекламы прогноз по прибыли придется скорректировать не самым благоприятным образом. Больше всего осложнений это может доставить «СТС Media», в состав которой входят каналы СТС и «Домашний».

Больше всего шансов получить деньги рекламодателей — у региональных каналов, размещение на которых стало более понятным для компаний

ния: мировой рекламный рынок, оценивающийся в \$400 млрд, последние несколько лет увеличивался менее чем на 5% в год. Проблема в том, что локомотивом в России была телереклама. «В свете последних событий рассчитывать в следующем году на рост на 25–30% не стоит,— говорит Александр Костюк.— Даже если каналы попытаются компенсировать потери повышением расценок».

Перераспределение бюджетов неизбежно. В аналитическом центре «Видео Интернешнл» отмечают, что больше всего шансов получить деньги рекламодателей — у региональных каналов, размещение на которых стало более понятным для компаний. «Видео Интернешнл Тренд» стал продавать региональный эфир по рейтингам, благодаря чему в минувшем году регионы привлекли средств на 50–60% больше. Фаворитов среди других медиа эксперты назвать затрудняются: их шансы перетянуть рекламные бюджеты выглядят примерно равными. □

РЕЗЮМЕ

ВЫИГРАВШИЕ: Производители крепкого алкоголя.
ПРОИГРАВШИЕ: Все остальные рекламодатели.

Чигиринский вторгся в Питер

текст: ирина коробкова

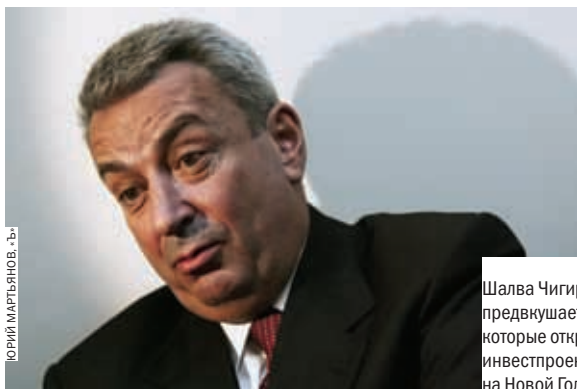
Остров Новая Голландия, расположенный в Петербурге, будет развивать московский девелопер. Известный бизнесмен Шалва Чигиринский выиграл конкурс инвестпроектов по развитию Новой Голландии.

Его компания «СТ Новая Голландия» вложит в проект около \$320 млн и за семь лет возведет на острове фестивальный центр общей площадью 10 тыс. кв. м. Взамен Чигиринскому разрешат построить там магазины и бизнес-центры.

За право развивать Новую Голландию боролись три компании. Самый масштабный проект стоимостью \$480 млн предложила «Эн Эйч Ай групп». Она намеревалась построить на острове элитное жилье, торговый центр и художественную галерею. Более скромный в средствах инвестор «Строй холдинг» решил, что петербуржцам не хватает офисных центров, конференц-залов и паркингов. Предложение «СТ Новая Голландия» по деньгам было самым скромным. Но оно понравилось властям своим содержанием.

Во-первых, московскому девелоперу удалось привлечь знаменитого архитектора Нормана Фостера, который участвовал в реконструкции Трафальгарской площади и Рейхстага. Во-вторых, проект соответствует идеологии развития города, который с приходом к власти Валентины Матвиенко начал позиционироваться как туристический и культурный центр. ВCG разработала для Смольного программу, согласно которой Питер через пять лет станет одним из центров европейского туризма. В конкурсную комиссию, оценивавшую инвестпроекты развития Новой Голландии, наряду с представителями властей и финансистами входили и деятели искусства. По словам одного из них, художественного руководителя Мариинского театра Валерия Гергиева, реконструкция острова — важное событие для культурной жизни города. Особенно если вспомнить, что все здания на территории Новой Голландии являются архитектурными и историческими памятниками.

Для Чигиринского это не первая победа в инвестконкурсе на разработку объекта, который можно отнести к историческим. В 2005-м он выиграл тендер на снос гостиницы «Россия» и возведение на ее месте многофункционального комплекса. Московский проект гораздо более дорогостоящий — \$2,5 млрд, и в данном случае власти оценили скорее способность Чигиринского привлекать инвестиции. Новая Голландия также будет строиться на средства сторонних инвесторов: уже известно, что часть денег принесет в проект табачный магнат Игорь Кесаев, видимо, в качестве благодарности за то, что Чигиринский продал ему свою долю в Sibir Energy. □



ЮРИЙ МАРГЯНОВ. «Ъ»

Шалва Чигиринский предвкушает перспективы, которые открывает инвестпроект на Новой Голландии



александр бирман

Одиночество-2008

ЭКСТРАВАГАНТНЫЙ «ВОДОЧНИК» Сергей Зивенко придумал новый способ расширить продуктовый ряд. Любителям горячительных напитков он собирается предложить водку «Олигарх». В зависимости от сорта зелья («березовый», «столичный», «семейный» или «классический») бутылки будут снабжены соответственно портретами «людей, похожих на» Бориса Березовского, Юрия Лужкова, Андрея Мельниченко и, естественно, Романа Абрамовича, который, судя по всему, заслужил особое уважение маркетологов торгово-промышленной группы «Кристалл».

Инициировав подобный промоушн «кандидатов на равноудаление», Зивенко наступает на горло собственной песне, а главное — «песне» своих высокопоставленных питерских друзей, которые пять лет назад привели его в ликероводочную отрасль, назначив гендиректором «Росспиртпрома». Но смею предположить, что водка с изображением шефа президентской службы безопасности Виктора Золотова, первого вице-премьера Дмитрия Медведева, замглавы президентской администрации Игоря Сечина, президента «Российских железных дорог» Владимира Якунина или гендиректора «Рособоронэкспорта» Сергея Чemezова будет продаваться гораздо хуже.

Российские олигархи, сумевшие выбиться из продавцов оргтехники и дилеров РТСБ в миллиардеры, уже стали ходячими брэндами. Как бы власть, общество и даже бизнес ни относились к «Березе», «Гусю», «Ходору», «Потану», «Мельнику» и «Роме», их знают. А точнее — узнают.

Зато чиновники, возглавляющие или опекающие госчеболи, которые на государственные же деньги строятся на базе активов, приобретаемых или отбрасываемых у олигархов, обозначаются безликим, хотя и грозным, термином «силовики». И дело отнюдь не только во внешней неприметности, которая почитается за благо у представителей некоторых специфических профессий.

Просто этим «госолигархам» не нужно прямо или косвенно апеллировать к общественному мнению. Они признают только одного арбитра. И так будет до тех пор, пока страна купается в нефтедолларах. □



КИТФинанс

Инвестиционный банк

Все будет по-вашему!

Юлия Папина
Вице-президент
Департамент Частного Банковского
Обслуживания



ИПОТЕКА КИТ Финанс

Согласитесь, дом – это женское дело. Хоть мужчины и думают, что мы не сильны в цифрах, процентах и финансах, кто сможет лучше нас найти идеальные условия ипотеки и все устроить так, чтобы как можно быстрее поселиться в новом, красивом доме?!

Ипотека – это для женщин! Мы прекрасно разбираемся в цифрах, которые помогают осуществить мечту! Именно об этом мы думали, когда разрабатывали ипотечные программы КИТ Финанс. Мы поставили себя на место клиента и теперь все будет по-вашему:

- Полное доверие к клиенту. Мы верим Вашему заявлению о доходах, не нужно собирать дополнительные справки и искать поручителей.
- Максимально низкие ставки и отсутствие дополнительных комиссий!

Мне нравится чувствовать себя на Вашем месте!



КИТ Финанс Инвестиционный банк (ОАО), Лицензия ЦБ РФ 1911, от 14.09.2005.

от **9,75%** в долларах США
от **11,75%** в рублях

Москва
С.-Петербург
Для городов России

(495) 93 777 38
(812) 702 4 102
8 800 2002 102 (бесплатно)

Все условия договора содержатся на сайте:

home.cf.ru

Как заявлял в интервью «Секрету фирмы» (№47/2004) гендиректор «MTV Россия» Леонид Юргелас, российское MTV кроме выпуска программ зарабатывает на большом количестве дополнительных направлений. Недавно к ним добавились торговля одеждой и звукозапись.

Новый фасон MTV

текст: антон бурсак

Теперь телеканал намерен не только помогать другим компаниям продвигать их продукцию, но и продавать товары под собственным брендом.

Российское MTV активно использует лояльность своих зрителей для получения дополнительной прибыли. Компания зарабатывает на product placement, организации концертов, информационном спонсорстве и совместных рекламных акциях с производителями потребительских товаров. Один из последних примеров — зимний фестиваль экстремальных видов спорта «Чистая энергия Nescafe», прошедший зимой 2005 года при поддержке телеканала. «MTV — „предприятие на 360 градусов“. И в этом наше огромное преимущество. Так, мы зарабатываем деньги, организуя различные региональные мероприятия, концерты и акции. Также мы зарабатываем на спонсорстве», — говорил Леонид Юргелас.

А на днях стало известно, что группа компаний «MTV Россия» выходит на новые для себя рынки звукозаписи и розничной торговли. Для этого создана дочерняя компания «Музыка XXI век», которая займется торговлей одеждой и выпуском музыкальных дисков. Одежда и другие, в том числе эксклюзивные, товары под маркой MTV будут продаваться в монобрендовом магазине, открывающемся в апреле этого года в торговом комплексе «Мега Теплый Стан». «К созданию эксклюзивных моделей одежды MTV будет привлекать известных российских модельеров. Аналогичные проекты MTV за рубежом весьма успешны. Впрочем, для российского MTV открытие собственного магазина — начинание не только коммерческое, но и имиджевое», — поясняют представители компании.

Гендиректор Fashion Consulting Group Анна Лебсак-Клейманс считает идею удачной: «Мы проводили исследование

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Трансляция канала «MTV Россия» началась в сентябре 1998 года. В настоящий момент канал круглосуточно вещает в более чем 400 городах России и в странах СНГ. Его аудитория превышает 75 млн человек. Канал регулярно проводит совместные акции с крупнейшими производителями FMCG-продукции и цифровой техники. Например, летом 2001 года MTV и компания Pepsi провели пляжный фестиваль под открытым небом «MTV без крыши». В 2004 году прошел международный тур MTV Mash. В его рамках велось продвижение телефонов Motorola.



Канал MTV дорос до того, чтобы стать зонтичным брендом

перспектив вывода на рынок магазинов одежды под маркой одного из популярных в России телеканалов и пришли к выводу: это начинание вполне укладывается в существующие тенденции и при правильном подходе может стать очень удачным. Сейчас появляется большое количество новых брендов одежды, парфюмерии и аксессуаров, связанных с именами известных актеров, марками автомобилей и т. д. Любой известный бренд, имидж которого не противоречит идее моды, может быть использован для раскрутки группы товаров». По мнению Анны Лебсак-Клейманс, MTV выгоднее всего будет позиционировать свою одежду в средней ценовой категории, так как телеканал не вызывает ассоциаций

с luxury-продукцией. «Вообще же выход на массовый рынок предполагает огромные инвестиции, большие объемы производства и продаж, а также жесточайшую конкуренцию по издержкам», — говорит она.

«Музыка XXI век» также будет заниматься выпуском музыкальных дисков. Уже вышел аудиосборник «MTV. Русская десятка», в который вошли 10 отечественных композиций, признанные лучшими по итогам голосования зрителей. Такие диски будут выходить трижды в год. Кроме того, планируется издание на аудио- и видеоносителях ряда проектов «MTV Россия»: церемоний вручения наград, программ (в частности, «Шоу Бачинского и Стилавина») и других. **СФ**



Opel. Движение к лучшему.

Новый Opel Vectra.

Абсолютная власть. Контролирует все. Спорить бесполезно.

Цена от \$ 21 540*

товар сертифицирован

Новый Opel Vectra. Все под контролем.

Мощь двигателя 2.8L V6 с турбонаддувом. Шестиступенчатая коробка передач Active Select®. Уникальные системы шасси IDS Plus™ и SAFETEC для легкости управления и абсолютной безопасности движения. Внушительная и стильная внешность. Он не знает компромиссов. Новый Opel Vectra.

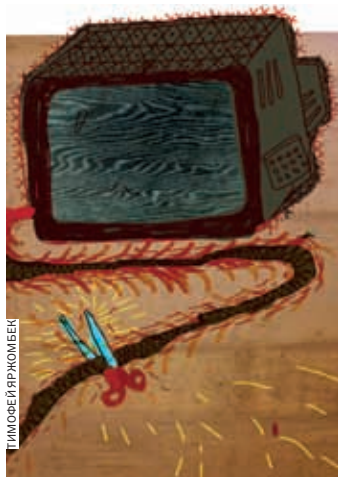
www.opel.ru

Горячая линия Opel: (495) 785-46-46

* Оплата производится в рублях по курсу ЦБ на день оплаты.

Госдума приняла во втором чтении поправки к закону о рекламе, которые смягчают требования к рекламе, предъявляемые производителям алкоголя, зато ужесточают их для всех остальных. В частности, планируется значительно сократить рекламное время на телевидении. Если поправки будут одобрены, они вступят в силу летом этого года.

Вы будете пересматривать рекламную политику?



Дмитрий Музыченко,
директор по маркетинго-
вым коммуникациям
ОАО «Пивоваренная ком-
пания „Балтика“»:

— Новая редакция закона о рекламе не стала для нас новостью. Мы были осведомлены обо всех изменениях, которые вносились в закон на разных стадиях его создания, поэтому вряд ли рекламная политика пивоваренных компаний претерпит значительные изменения. Сожаление вызывает лишь то, что в отличие от всего цивилизованного мира в России пивовары будут вынуждены отказаться от спортивного спонсорства.

Виктор Шкипин,
директор по маркетингу
компании «М.Видео»:

— Наша рекламная политика, безусловно, несколько изменится. Во-первых, сейчас мы размещаем свою рекламу в региональных блоках, однако принятые поправ-

ки в итоге приведут к тому, что федеральные каналы заберут прайм-тайм регионального рекламного вещания себе. Во-вторых, компании, которые размещались в федеральных блоках, из-за удорожания эфирного времени вернутся в региональные, что приведет к росту цен и на рынке региональной рекламы. И в-третьих, до принятия поправок мы всерьез думали о переходе на федеральный уровень. Сложившаяся ситуация откладывает это на неопределенный срок.

Павел Неумывакин,
председатель правления
КБ «Юниаструм банк»:

— С вступлением в силу последних поправок можно прогнозировать повышение стоимости ТВ-рекламы, с одной стороны, и перераспределение бюджетов в пользу альтернативных носителей — с другой. Наш банк всегда шел по пути сочетания различных маркетинговых средств при минимизации стоимости одного контакта, поэтому принятие поправок существенно на наши планы не повлияет.

Андрей Белашов,
директор по маркетингу
компании «Отечествен-
ные лекарства»:

— Мы не видим предпосылок для изменения рекламных кампаний. Мы четко соблюдаем все правила — как в случае рекламы рецеп-

турных препаратов, которую можно размещать только в специализированной медицинской прессе, так и продвигая безрецептурные средства. В последнем случае мы уже давно не используем образы людей. Раньше, рекламируя таблетки, мы не могли ввести в кадр человека в белом халате, в то время как производители зубной пасты или косметики эксплуатировали этот образ. И мы, безусловно, рады, что эта несправедливость устранена.

Александр Гуров,
директор по маркетингу
ЗАО «Васко (СНГ)»:

— Возможно, мы сместим некоторые акценты в нашей маркетинговой активности, поскольку бренды, которыми мы занимаемся, обладают богатым коммуникационно-креативным потенциалом, который в силу ныне действующих ограничений не может использоваться так, как нам этого хотелось бы. Как только мы ознакомимся с окончательным вариантом закона, мы будем решать вопрос о смене рекламной политики.

Максим Якушкин,
начальник отдела реги-
онального развития компа-
нии «СИА интернейшнл»:

— Нужно говорить не о запрете или ограничении рекламы лекар-

ственных препаратов, а о соблюдении этических норм. Если реклама интересна и не вводит потребителя в заблуждение, то она нужна. Единственное — ее целью должно быть информирование, а не навязывание. Ведь пациент имеет право знать о том, какие новые препараты выходят на рынок, каковы их преимущества.

Мина Хачатрян,
директор по маркетинго-
вым коммуникациям ком-
пании Sitronics:

— Мы функционируем на рынке специального спроса, наша основная аудитория — мужчины, которые традиционно больше доверяют печатной рекламе, нежели ТВ. Основным инструментом коммуникации для нас, как и в прошлом году, выступит пресса, в связи с чем новый закон особенно не затрагивает наши интересы. Стратегию коммуникации мы, безусловно, менять не будем. Тактику, возможно, незначительно скорректируем. Закон так или иначе ущемляет интересы не только телеканалов, но и рекламных агентств и рекламодателей. При этом последние пострадают больше всех, поскольку стоимость эфирного времени, к сожалению, возрастет, а агентства смогут многие проблемы списать на форс-мажор. **СФ**

Вы можете ответить на этот вопрос на сайте СФ www.sf-online.ru

СУБД Oracle 10g

База данных №1

А для среднего и малого бизнеса
Теперь

Легко использовать. Просто управлять.

Всего \$149 на пользователя

ORACLE®

oracle.com/ru/standardedition

+ 7 (495) 981 47 80

bdg-cis_ru@oracle.com

Действуют положения, ограничения и оговорки. Standard Edition One предлагается по схеме лицензирования Named User Plus (лицензия на именованного пользователя) по цене 149 долларов на одного пользователя при минимальном количестве пользователей, равном пяти, либо по цене 4995 долларов в расчете на процессор. Oracle Standard Edition One лицензируется для использования на серверах, имеющих не более двух процессоров на каждый сервер. Дополнительную информацию можно получить на сайте oracle.com/standardedition

Copyright © 2005, Oracle Corporation. Все права защищены.

Oracle, JD Edwards, и PeopleSoft являются зарегистрированными торговыми марками корпорации Oracle и/или входящих в нее компаний. Другие наименования могут быть торговыми марками соответствующих владельцев.



частная практика

НОВЫЕ РЫНКИ

инновации → с26
стратегия → с32
экспансия → с37

У ПЕРВОГО РОССИЙСКОГО ПРОЕКТА АВИАТАКСИ DEXTER ОТ КОМПАНИИ «АВИА МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП» ЕЩЕ НЕ СКОРО ПОЯВЯТСЯ КОНКУРЕНТЫ. ВЕДЬ ОНА ЗАВЛАДЕЛА ВСЕМИ ОТЕЧЕСТВЕННЫМИ САМОЛЕТАМИ, ПРИГОДНЫМИ ДЛЯ ЭФФЕКТИВНОГО ОСВОЕНИЯ ЭТОЙ НИШИ.

Самолеты по вызову

ТЕКСТ:
ольга
шевель

В начале марта «Авиа менеджмент групп» (АМГ) запланировала официальный запуск проекта авиатакси Dexter. Даже на первый взгляд Dexter имеет практически все необходимое для успеха: хорошую идею, которую воплощает профессиональная команда управленцев, собственный (не арендуемый) авиатранспорт, значительную финансовую поддержку и серьезный лоббистский ресурс учредителей — ФПГ «Промышленные инвесторы» и группы «Каскол».

Однако миссия компании рискованна. Гипотетическую потребность в услуге предстоит превратить в реальный спрос на нее: ниши low-cost business aviation, целевой для Dexter, в России пока нет. Кроме того, АМГ планирует охватить услугами авиатакси всю территорию России.

Никому не нужный

КАК УВЕРЯЮТ В АМГ, идея авиатакси на базе четырех-шестиместного многоцелевого самолета М101Т впервые возникла у основателя «Каскола» **Сергея Недорослева**. В 2000 году «Каскол» стал основным частным собственником Нижегородского авиастроительного завода «Солкол», владевшего лицензией на изготовление М101Т. Недорослев вложил в доработку, тестирование и сертификацию самолета несколько миллионов долларов.

Предприниматель рассчитывал, что М101Т заменит основные самолеты региональных авиаперевозок — физически и морально устаревшие «кукурузник» Ан-2 и чешский L-410. По данным Минтранса, до 1991 года парк отечественной авиации общего назначения на 90% состоял из этих легких самолетов: около тысячи машин совершали в год до миллиона рейсов на местных воздушных линиях. М101Т вполне может справиться с теми же задачами. Он превосходит Ан-2 в скорости и почти в четыре раза меньше, чем «кукурузник», расходует топлива.

Однако несколько лет назад Недорослеву так и не удалось найти в России покупателей для М101Т: система местных авиаперевозок исчезла вместе с распавшимся «Аэрофлотом». Множество новых авиакомпаний поделили между собой крупные лайнеры.

с19

МИХАИЛ СОЛОВЬЕВ

ДОСЬЕ

УК «АВИА МЕНЕДЖМЕНТ ГРУП» (АМГ) учреждена холдингом «Промышленные инвесторы» (доля 75%) и ГК «Каскол» (25%) осенью 2004 года. В декабре 2005 года АМГ получила свидетельство эксплуатанта, дающее право осуществлять авиаперевозки. 1 марта 2006 года АМГ собирается официально запустить проект авиатакси Dexter на основе самолета М101Т. Компания стала участником экспертной комиссии Минтранса, готовящей программу возрождения малой авиации в России. АМГ намеревается лоббировать введение уведомительного принципа полетов вместо существующего разрешительного (это значительно облегчит работу коммерческих авиаперевозчиков, в том числе АМГ по проекту Dexter) и прорабатывать возможность государственно-коммерческого партнерства в малой авиации.



Сергей Недорослев первым осознал, какие перспективы у приглянувшегося ему легкого самолета

В то же время для растущего на 10–15% в год сегмента бизнес-авиации М101Т не совсем подходит. В Ассоциации деловой авиации отмечают, что обычно чартеры летают на расстояния 3–11 тыс. км. А М101Т преодолевает лишь 1 тыс. км, да и для популярных у олигархов VIP-перевозок он простоват.

Сообразили на троих

СНАЧАЛА НЕДОРОСЛЕВ попробовал найти покупателей за границей. Но при всем интересе компаний и властей в ЮАР, Намибии, Китае и США по разным причинам сделки не состоялись или были отложены. Тогда в 2004 году бизнесмен решил самостоятельно заняться продвижением машин в России.

Для этого требовались очень значительные средства, и даже такая крупная структура, как «Каскол», ими не располагала. Ведь Недорослев собрался посяг-

нуть на масштабный рынок регулярных бизнес-перевозок, общий объем которых только по Центральной России специалисты центра «Мосинформ» оценили в \$1,2 млрд.

Недорослев нашел партнера в лице основателя венчурного фонда «Промышленные инвесторы» **Сергея Генералова**, согласившегося стать основным финансовым инвестором за долю в 75% в будущем проекте. Коммерческие перспективы планов Недорослева настолько заинтересовали Генералова, что договор о принципиальном сотрудничестве стороны заключили еще до того, как идея авиатакси стала обретать реальные очертания.

Заняться разработкой и реализацией концепции Генералов предложил **Евгению Андрачникову**, рекомендованному ему в качестве профессионального управленца. Непосредственно к авиации инвестбанкир Андрачников отношения

не имеет, но именно он в 2001–2002 годах консультировал акционеров аэропорта при разработке стратегии преобразования старого аэровокзала в современный международный транспортный узел.

«Полгода небольшая команда специалистов работала на вольных хлебах», рассказывает Андрачников. — За это время мы создали бизнес-план и заказали рыночное исследование у выигравшей тендер российской маркетинговой компании a2z marketing. Когда Недорослев и Генералов убедились, что проект действительно эффективен, в октябре 2004 года была учреждена АМГ, а мне предложили стать управляющим партнером и занять должность председателя совета директоров».

АМГ определила источники финансирования и получила в декабре 2005 года сертификат эксплуатанта, дающий право осуществлять авиаперевозки, потом была определена точная дата запуска авиатакси. Проект назвали Dexter, на латинском языке это означает «правый», а с английского может быть переведено как «ловкость», «сноровка».

Из пункта А в пункт Б

РЕЗУЛЬТАТЫ РЫНОЧНЫХ исследований убеждали: АМГ может рассчитывать на серьезный рынок. В стране есть 9,5 тыс. пар городов, соединяемых пассажиропотоком, но прямое авиасообщение отсутствует. Из этого числа в АМГ выделили пять регионов с 208 приоритетными парами на расстоянии до 1 тыс. км друг от друга, где имеются действующие аэропорты или по-

ЕВРОПЕЙСКАЯ ПРОГРАММА В МОСКВЕ
АККРЕДИТОВАНА В МЕЖДУНАРОДНОЙ АССОЦИАЦИИ ШКОЛ БИЗНЕСА AACSB INTERNATIONAL

uams
UNIVERSITY OF APPLIED MANAGEMENTS

EXECUTIVE MBA
WWW.EMBA-UAMS.RU
СОВМЕСТНАЯ РОССИЙСКО-БЕЛЬГИЙСКАЯ ПРОГРАММА
ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА УНИВЕРСИТЕТА АНТВЕРПЕНА (БЕЛЬГИЯ) UAMS И IBS-MOSCOW

ДИПЛОМ EXECUTIVE MBA
ШКОЛЫ МЕНЕДЖМЕНТА
УНИВЕРСИТЕТА АНТВЕРПЕНА

ПРОДОЛЖИТЕЛЬНОСТЬ
ОБУЧЕНИЯ - 1,5 ГОДА

МОДУЛЬНАЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ
НАЧАЛО ОБУЧЕНИЯ - 10.03.06

ВЕЧЕРНЯЯ ФОРМА ОБУЧЕНИЯ
НАЧАЛО ОБУЧЕНИЯ - ОКТЯБРЬ 2006

ИНСТИТУТ БИЗНЕСА И ДЕЛОВОГО АДМИНИСТРИРОВАНИЯ
(495) 107-21-28 , (495) 436-01-15

МОСКВА
WWW.IBS-M.RU

QUALITY PROMOTES ITSELF



PHOTOXPRESS.RU

Благодаря главному инвестору проекта Сергею Генералову вызвать борт теперь может каждый — были бы деньги

лосы. Например, между Оренбургом и Пермью 720 км, но авиасообщения нет. Самый оптимальный с точки зрения времени и затрат путь между этими городами пролегает через Москву. Поездка занимает 21 час (с учетом ожидания в аэропортах) и стоит \$500–700. Еще парадоксальнее ситуация с парой Москва — Петрозаводск. В 2004 году на разных видах транспорта из столицы на север следовали 630 тыс. человек. Но до Петрозаводска есть лишь два прямых рейса 30-местного Як-40 в неделю, поэтому по воздуху в Карелию удобнее всего добираться через Хельсинки, куда самолеты летают чаще. Без пересадок не добраться и в Воронеж из Краснодара или в Новокузнецк из Кемерово.

«Массовая и бизнес-авиация не ориентируются на этот рынок, он слишком хлопотный и тонким слоем „размазан“ по огромной стране, — говорит Андраников. — Но речь идет о тех 5% активного населения, кому надо перемещаться быстро, комфортно и за приемлемые деньги, порой в труднодоступные места: менеджеры, владельцы среднего и мелкого бизнеса, чи-

новники муниципалитетов или сотрудники турагентств. Причем мы даже не берем в расчет конкуренцию со стороны других видов транспорта: если человек выбирает, где дешевле (на самолете, поезде или автомобиле), он не наш клиент».

На челноке из «Космоса»
ВПРОЧЕМ, ДАЖЕ ЕСЛИ АВИАКОМПАНИИ заинтересуются этой нишей, результативно работать в ней они попросту не смогут. Множество городов находятся друг от друга на так называемом коротком плече, пассажиропоток между ними устойчивый, но не превышает несколько десятков человек в день. А нынешний российский коммерческий авиапарк состоит из воздушных судов такого типа, что окажется убыточным на подобных недлинных и малолюдных маршрутах.

«Самый маленький самолет — устаревший Ан-24 на 40 мест, — говорит Андраников. — 36-местный Як-40, которому нужны хорошие площадки, может садиться не везде. А для нашего М101Т подходит даже грунтовая поверхность,

ПРОСТОЕ РЕШЕНИЕ ДЛЯ ИМПОРТА ГРУЗОВ.



Импорт грузов в Россию кажется Вам сложной задачей?

Воспользовавшись услугами DHL, ее можно решить очень просто. Мы организуем доставку Ваших грузов из 214 стран мира и возьмем на себя все заботы, связанные с транспортировкой и таможенным оформлением. Вы можете быть спокойны и уверены, что Ваш груз будет доставлен точно в срок без каких-либо скрытых затрат. В любой момент Вы сможете отследить его местонахождение в режиме on-line. И это еще не все. Для Вашего удобства мы выставим один счет в единой валюте.



Сложившийся ГТК РФ №1000000000

Для получения более подробной информации, пожалуйста, обратитесь в ближайший офис DHL или на сайт www.dhl.ru



Евгений Андраников чувствует себя вполне уверенно: под крылом «Авиа менеджмент групп» собраны все пригодные для авиатакси самолеты

и он вполне окупаются, перевоза несколько раз в день в общей сложности 10–30 человек. М101Т начинает „зарабатывать” уже на четвертом пассажире в каждом полете: в структуре расходов стоимость топлива составляет лишь 12%, а у эксплуатируемых сейчас самолетов доходит до 40%».

Оценив экономность М101Т, в компании решили выводить на рынок региональных авиаперевозок сразу несколько продуктов. Один из них получил название «шаттл» по аналогии с форматом, популярным за границей. «Шаттл» отличается от обычных рейсов тремя основными признаками — с определенной частотой выходит на маршрут, летает из специального терминала, билеты на него можно купить хоть за 15 минут до рейса на стойке регистрации.

«Полеты „челноков” из Москвы будут происходить из терминала „Космос” во Внуково-3, — объясняет Андраников. — А затраты на рейс пассажиры могут рассчитывать сами. Мы выделили пять зон по 200 км, перелет в ближней зоне обойдется в 23 руб. за километр, в самой дальней — 15 руб. Это сопоставимо с официальным тарифом на обычное такси в Москве — 10–12 руб. за километр».

Как утверждает Андраников, жесткий тариф по километражу — не занимательная особенность Dexter, а попытка сделать ценообразование прозрачным и понятным для клиента. В целом услуги Dexter оказываются дешевле, чем в бизнес-авиации, где за основу полета на чартере взят летный час. К нему добавляются разные наценки, и в результате этот час обходится не ниже \$3,5 тыс., что подтвердили **СФ** в московской авиакомпания «Империал-аэро» и в киевской «Авиатакси».

Борт для «серых воротничков»

АМГ ПЛАНИРУЮТ ЗАПУСТИТЬ первые «шаттлы» по некоторым городам Центральной России уже в марте, когда в Москву прибудут три машины М101Т. «Договоры с несколькими аэропортами на рейсы „шаттлов” заключены, но мы одновременно ищем корпоративных клиентов. И если первые три самолета будут использованы в рамках других направлений, то „шаттл” ненадолго отложим, — уточняет Андраников. — А следующая партия машин, которая поступит через месяц, сразу будет использована

НОВАЯ

Компания «Авиа менеджмент групп»:

- оценив перспективность одного из самых экономичных самолетов М101Т, получила эксклюзивное право на эксплуатацию всех бортов, которые появятся в течение ближайших лет;
- определила целевую аудиторию и разработала для нее четкую систему тарифов;
- подготовила продукты для трех потенциальных групп клиентов.

РЫНОК

ХОТЯ АВИАЦИЯ ОБЩЕГО НАЗНАЧЕНИЯ практически исчезла в начале 1990-х, в стране в рабочем состоянии поддерживаются примерно 4 тыс. аэропортов и взлетно-посадочных полос. Частично их использует бизнес-авиация, объем этого рынка составляет около \$450 млн, из них \$200 млн приходится на московский узел. Потенциальный объем рынка региональных перевозок доходит до \$1,5 млрд. Легкий самолет М101Т — единственная машина для гражданской авиации, созданная за последние годы. М101Т производится на Нижегородском авиазаводе «Сокол» (входит в ГК «Каскол», госпакет — 38% акций), прошел сертификацию в 2004 году. Магистральная скорость 350 км/час с расходом топлива 36 кг на 100 км, дальность полета 1,1 тыс. км, берет на борт четыре-шесть пассажиров, быстро трансформируется в перевозчика легких грузов или санитарный борт. М101Т полностью герметичен, что позволяет ему подниматься до 7,6 тыс. м. По решению Федерального агентства воздушного транспорта вместо устаревшего Як-18 этот самолет должен стать базовой машиной для обучения курсантов летных училищ гражданской авиации — по одному М101Т уже закуплено для Ульяновского и Бугурусланского авиаучилищ.

для работы в этом формате». Продукты АМГ для корпоративных клиентов отличаются от подобных услуг бизнес-авиации тем, что рассчитаны не на высшее руководство компаний, а на менеджеров среднего звена. Для этих серых воротничков не заказывают дорогие VIP-борта, и в командировки они обычно отправляются на перекладных: поездами, автобусами или рейсовыми самолетами.

«Наша задача — убедить боссов, что передвижение менеджеров на Dexter окажется выгоднее для самой же организа-

ции, — поясняет Андраников. — Скажем, группа специалистов за одну поездку должна посетить филиалы в нескольких городах Центрального округа. На обычных рейсах это возможно, если каждый раз возвращаться в Москву, а Dexter летит куда угодно. Причем расчет тарифа такой же, как в „шаттлах“, только умножается на корпоративный коэффициент».

Также АМГ собирается резервировать самолеты за компаниями. Например, если организация строит завод за 200 км от центрального офиса, и каждый день в течение двух лет ей необходимо отправлять на этот объект своих работников. Возможно, пока такой пример кажется малорезультативным, но гендиректор АКГ «Финэкспертиза» Елена Трубникова уверена: по мере активного движения бизнеса в регионы потребность в подобной услуге будет только возрастать.

Конкуренты в штопоре
ЧТОБЫ ОСУЩЕСТВИТЬ свои планы, АМГ собирается охватить всю страну сетью небольших хабов, где будут базироваться самолеты М101Т. К концу года должны по-

Желающих воспользоваться услугами авиатакси на поверку может оказаться меньше, чем планируется. Зато все они будут клиентами одной компании

явиться 19 филиалов АМГ и 15 самолетов, а к 2010 году — 208 и 250 соответственно. При такой системе, рассуждает Андраников, АМГ сможет максимально быстро предоставлять свои услуги по заказу авиатакси внутри любого региона, что предположительно дает компании серьезное конкурентное преимущество.

Впрочем, конкурентов у Dexter в ближайшее время как раз и не предвидится. В сентябре 2004 года барнаульская ФПГ «Сибма» так и не запустила «Аэротакси». Менеджер ФПГ Татьяна Комм сообщила **СФ**, что проект прервался еще на стадии разработки. Пока не появились и аэротакси, которые планировали создать на базе самарского аэропорта Курумоч и ярославского Туношна.

Проект в Ярославле развивается в рамках нашедшей программы авиатак-

си правительства Москвы «Авиалайн», начатой еще в 1996 году. Но Константин Зорин, заместитель гендиректора «Атлант-Союз», компании-эксплуатанта, не может сказать, когда стартует «Авиалайн». Правда, от развития региональных перевозок мэрия пока отказалась, ограничившись использованием вертолетов (их будут арендовать) в пределах столицы и ближайшего Подмосковья.

Помимо организационных трудностей главным препятствием для всех этих программ стала знакомая причина: не нашлось самолетов с оптимальным соотношением «затраты-прибыль».

С большим отрывом
У АМГ ТАКОЙ ПРОБЛЕМЫ НЕТ. Компания аккумулировала все самолеты, максимально соответствующие коммерчес-

Группа Verysell работает в области информационных технологий с 1990 года и занимает ведущие позиции в сферах ИТ- и управленческого консалтинга, системной интеграции, дистрибуции продукции лидеров мирового ИТ-рынка.

[только] свежие решения

www.verysell.ru

Россия, 115419, Москва, 2-й Донской проезд, 7/1, тел.: (495) 705 9202, факс: (495) 705 9203, pr@verysell.ru



826 километров за один день

СПОСОБ	ТРАНСПОРТ	МАРШРУТ			ИТОГ
		МОСКВА — ЯРОСЛАВЛЬ (250 КМ)	ЯРОСЛАВЛЬ — ТУЛА (404 КМ)	ТУЛА — МОСКВА (172 КМ)	
ЖЕЛЕЗНАЯ ДОРОГА	ПОЕЗД	В ПУТИ 4,5 ЧАСА, ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ БИЛЕТОВ (КУПЕ) 4, 8 ТЫС. РУБ.	ПОЕЗДКА НЕВОЗМОЖНА: МЕЖДУ ГОРОДАМИ НЕТ ПРЯМОГО Ж/Д СООБЩЕНИЯ	—	ЗАДАЧА НЕ МОЖЕТ БЫТЬ ВЫПОЛНЕНА
АВТОМОБИЛЬ	МИНИ-ВЭН (АРЕНДА) СУММАРНОЕ ВРЕМЯ ПЕРЕДВИЖЕНИЯ МЕЖДУ ГОРОДАМИ ПРИМЕРНО 12 ЧАСОВ	ВРЕМЯ В ПУТИ 3,5 ЧАСА	ВРЕМЯ В ПУТИ ОКОЛО 6 ЧАСОВ	ВРЕМЯ В ПУТИ 2 ЧАСА	МИНИМАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ ЗАКАЗА 33–35 ТЫС. РУБ.
БИЗНЕС-АВИАЦИЯ	БОРТ ЯК-40 НА 15 ПОСАДОЧНЫХ МЕСТ ОБЩЕЕ ВРЕМЯ ПОЛЕТА ПРИМЕРНО 2 ЧАСА (ПЛЮС ВРЕМЯ ПОСАДКИ И ОЖИДАНИЯ)	ПОСАДКА ВОЗМОЖНА ЛИШЬ НА БЕТОНИРОВАННУЮ ВЗЛЕТНО-ПОСАДОЧНУЮ ПОЛОСУ, КОТОРАЯ МОЖЕТ БЫТЬ ЗНАЧИТЕЛЬНО УДАЛЕНА ОТ ОБЪЕКТОВ НЕВОЗМОЖНО ВЫСЧИТАТЬ СТОИМОСТЬ ЗАКАЗА ЗАБЛАГОВРЕМЕННО, Т. К. ДЛИТЕЛЬНОСТЬ «ЛЕТНОГО ЧАСА» ЗАВИСИТ ОТ КЛИМАТИЧЕСКИХ УСЛОВИЙ, КАЧЕСТВА ТОПЛИВА И ПРОЧ.			МИНИМАЛЬНАЯ СТОИМОСТЬ ЗАКАЗА 350–370 ТЫС. РУБ. ПЛЮС НАЦЕНКИ
DEXTER	БОРТ М101Т НА 6 ПОСАДОЧНЫХ МЕСТ, ТАРИФ «КОРПОРАТИВНЫЙ» ОБЩЕЕ ВРЕМЯ ПОЛЕТА ОКОЛО 4 ЧАСОВ (ПЛЮС 1 ЧАС НА ПОСАДКУ)	ВРЕМЯ В ПУТИ 45 МИН.; ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ 55 ТЫС. РУБ.	ВРЕМЯ В ПУТИ 1 ЧАС 20 МИН., ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ 80,8 ТЫС. РУБ.	ВРЕМЯ В ПУТИ 30 МИН., ОБЩАЯ СТОИМОСТЬ 37,84 ТЫС. РУБ.	ТОЧНУЮ СТОИМОСТЬ ЗАКАЗА МОЖНО ВЫСЧИТАТЬ ДО ПОЛЕТА: 173,64 ТЫС. РУБ.

ЗАДАЧА: ЗА МАКСИМАЛЬНО КОРОТКИЙ СРОК ПЯТЬ МЕНЕДЖЕРОВ МОСКОВСКОЙ КОМПАНИИ ДОЛЖНЫ ПОСЕТИТЬ ФИЛИАЛЫ В ЯРОСЛАВЛЕ, ТУЛЕ И ВЕРНУТЬСЯ В СТОЛИЦУ

ким целям проектов региональных авиатакси.

АМГ была учреждена «Промышленными инвесторами» и «Касколом» одновременно с компанией «Воздушные транспортные системы» (ВТС) в рамках холдинга, название которого Андрачников не раскрывает. ВТС создана как владелец авиапарка для Dexter, имеющий преимущественное право выкупа у завода «Сокол» (43% его акций принадлежат «Касколу») всех 45-ти М101Т, изготовленных до середины 2008 года, по цене \$1,5 млн. Другие модели маломестных самолетов в стране в ближайшее время не появятся: такие разработки не ведутся даже на бумаге. Найти же за границей новую машину подобного класса можно, но она вряд ли будет стоить дешевле \$3 млн, а после уплаты налогов и пошлин при ввозе в Россию подорожает еще минимум на 42%.

Так что любому возможному конкуренту АМГ на развитие своего проекта необходимо в несколько раз больше средств, чем потребуется на Dexter. Это значительно увеличит срок окупаемости. К тому же неясно, сможет ли конкурент проникнуть на рынок, занятый Dexter.

Причин, которые могли бы привести к провалу программы авиатакси, главный стратег АМГ Евгений Андрачников сегодня не видит. В компании настолько уверены в успехе Dexter, что уже строят планы на отдаленную перспективу — для новых проектов. Вскоре еще одним продуктом АМГ планирует оттянуть на себя около 1% всего пассажиропотока между Москвой и Санкт-Петербургом.

В целом перспективы Dexter высоко оценивают и независимые специали-

ты. «Возможные ежегодные обороты АМГ составят \$200–300 млн, — говорит гендиректор агентства «Инфомост» **Борис Рыбак**. — Правда, чтобы этого достичь, АМГ необходимо быстро сформировать рынок под инновационный продукт: в свое время так поступил перевозчик негабаритных грузов «Волга-Днепр», переориентировав лайнер Ан124 «Руслан» с военных целей на гражданские». **Андрей Шумилин**, замдиректора департамента внешних связей «Волги-Днепр», согласен: основная трудность для АМГ — создание спроса на услугу, имеющую пока вероятностный характер. Между тем, вице-президент AGA Management **Наталья Иванова** отмечает, что множество разных продуктов усложняет управление экономикой проекта, в котором и без того достаточно проблемных мест. Например, фиксированные тарифы при «плавающих» общих затратах или новизна М101Т, еще не доказавшего своей надежности в масштабных программах.

Dexter ко двору

МЕЖДУ ТЕМ среди опрошенных **СФ** крупных компаний, потенциально заинтересованных в услугах Dexter, лишь в одной заявили, что авиатакси неактуально. **Сергей Одегов**, гендиректор группы «Магнезит», чьи предприятия расположены по всей России, говорит: целевые авиаперевозки для компании давно стали необходимостью. В конце «Руслэн», как признает его финансово-экономический директор **Павел Антонов**, потребность в рейсах непритомливой малой авиации возникает минимум два раза в неделю, когда менед-

жеры отправляются на объекты в регионы. Для гендиректора компании «Нижфарм» **Андрея Младенцева** авиатакси может быть ценно, потому что дает возможность самостоятельно планировать передвижение, а **Андрея Никитина**, коммерческого директора ТД Nemiroff, имеющего логистические площадки в разных городах России, авиатакси интересуется, поскольку позволяет экономить до нескольких часов по сравнению с другими видами транспорта.

Желающих воспользоваться услугами авиатакси на проверку может оказаться меньше, чем планируется. Зато все они будут клиентами одной компании. «Фактически АМГ на несколько лет вперед монополизировала эту нишу в нашей стране. При налете 2–2,5 тыс. часов в год на самолет, проект окупится через 56 месяцев», — считает Андрачников. По словам Генералова, в Dexter требуется вложить не менее \$350 млн до 2010 года. Из них \$15 млн в феврале уже выделила международная финансовая корпорация IFC. В дальнейшем для закупки машин будут привлекаться кредиты, а позже на рынке могут быть размещены облигации. Сами же учредители на данный момент инвестировали \$7,5 млн.

Евгений Андрачников не исключает, что со временем, когда компания достигнет плановых оборотов, акционеры пожелают выйти из АМГ. Что думают об этом в «Промышленных инвесторах» неизвестно, но гендиректор «Каскола» **Алексей Шавров** утверждает: компания в обозримом будущем не собирается отказываться от Dexter, являющегося для нее одним из магистральных проектов. **СФ**

Fujitsu Siemens Computers
рекомендует Windows® XP Professional.

We make sure



С ним можно улететь



Современным авиалиниям необходима гибкость, чтобы управлять сложными процессами логистики при постоянно меняющейся ситуации на земле и в воздухе. Вот почему они выбирают **LIFEBOOK** от Fujitsu Siemens Computers.

При весе всего 1740 грамм **LIFEBOOK S7020**, благодаря технологии **Intel® Centrino®** для мобильных ПК, обеспечивает беспроводную мобильную работу и необходимую профессионалам длительность автономной работы. Модульный слот позволяет точно выбрать необходимую Вам функциональность:

Вы можете добавить второй жесткий диск, DVD-ROM или дисковод Combo – то, что Вам необходимо для работы.

www.fujitsu-siemens.ru

LIFEBOOK S7020

- Технология Intel® Centrino® для мобильных ПК
- Microsoft® Windows® XP Professional
- Слот PCMCIA ExpressCard™
- 14,1-дюймовый дисплей
- Многоформатный пишущий DVD с поддержкой двухслойных дисков

За дополнительной информацией и по вопросам приобретения обращайтесь к нашим партнерам:

Москва (495): POLARIS 7-55555-7, Tenfold Group 545-3271, ION 5-444-333, StartMaster 967-1510, SUPERHIGHWAYSYSTEM 245-9228, «Белый Ветер» 921-4243, Дeka 788-6204, «Респект» 177-4077, PortCom 101-3364; **Санкт-Петербург (812):** «Компьютерный Мир» 333-0033, MICROBIT 715-4620, POLARIS 444-02-02, Key 331-2464; **Екатеринбург (343):** «Ю-Ти-Ай» 365-8109, «Компьютер без проблем» 370-1376, «АСМ-Электроника» 2-616-616; **Новосибирск (383):** «Техносити» 2125-333, «Нэта» 218-2218; **Красноярск (3832):** «Старком» 62-3399; **Сургут (3462):** «Техноцентр» 24-5005; **Владивосток (4232):** «А11» 20-5020; **Хабаровск (4212):** «Контакт Плюс» 23-7603; **Контур» 7-33333; Ростов-на-Дону (863):** «Центр Дон» 299-9902, «Поиск Компьютер» 264-3086; **Краснодар (861):** «Владос» 210-1001; **Ставрополь (8652):** «Поиск Компьютер» 77-2223; **Пятигорск (793):** «Поиск Компьютер» 37-4782; **Самара (846):** «ПРАГМА» 270-1702; **Саратов (8452):** АТТО 444-111; **Нижний Новгород (8312):** «Домашний Компьютер» 77-8292.



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

В 2006 ГОДУ МОБИЛЬНЫЙ ТЕЛЕФОН МОЖЕТ СТАТЬ ДЛЯ МНОГИХ РОССИЯН ПОЛНОЦЕННЫМ КОШЕЛЬКОМ. НАЧАЛО МАССОВОМУ ВНЕДРЕНИЮ МОБИЛЬНОГО БАНКИНГА — УПРАВЛЕНИЮ БАНКОВСКИМ СЧЕТОМ ЧЕРЕЗ СОТОВЫЙ ТЕЛЕФОН — ПОЛОЖИЛ ВЫХОД НА ЭТОТ РЫНОК СБЕРБАНКА. **текст: марина божко**

Сбербанк в кармане

Предлагая услуги мобильного банкинга, банкиры и сервисные службы повышают лояльность потребителей, сокращают расходы на обслуживание и расширяют каналы продаж. Клиенты же получают доступ к своим счетам в любое время суток в любой точке, где есть мобильная связь, и экономят огромное количество времени, которое сейчас проводят в очередях.



На первую публичную демонстрацию новой услуги пришло больше сотрудников сотовых компаний и банков, чем журналистов

На Западе подобные массовые проекты, разработанные операторами связи и банками, появились еще в 1999 году. Сейчас мобильная коммерция уверенно развивается. Индустрия развлечений предлагает клиентам через телефон оплачивать билеты, туроператоры — вносить стоимость путевок, биржевой рынок — покупать и продавать акции. Согласно прогнозу одной из ведущих консалтинговых компаний Jupiter Research, к 2010 году оборот мобильной коммерции во всем мире достигнет \$63 млрд.

В России же только в нынешнем году возник проект, который откроет доступ к этой услуге миллионам людей. В феврале созданием мобильного банкинга, открытого для других участников рынка — кредитных учреждений и сотовых операторов, — вплотную занялся банк-лидер российской розницы. Несмотря на то что в нашей стране уже существует несколько проектов такого рода, именно разработанный Сбербанком в партнерстве с платежной системой Visa «Мобильный банк» позволяет ожидать лавинообразного интереса к этой услуге.

ДОСЬЕ

СБЕРЕГАТЕЛЬНЫЙ БАНК РОССИИ основан в 1841 году по указу императора Николая I как финансовый институт для малоимущих слоев населения. Сейчас это крупнейший банк Центральной и Восточной Европы. Его капитал превысил 250 млрд руб., а все рейтинги находятся на инвестиционном уровне. Так, по Fitch Ratings у Сбербанка рейтинг BBB, а Moody's присвоило рейтинг A необеспеченным обязательствам банка.

Работу с банковскими картами Сбербанк начал первым среди российских банков в мае 1992 года. Является крупнейшим в стране эмитентом карт (доля 25%). По итогам 2005 года карточный портфель Сбербанка увеличился на 40% и составил 12,8 млн карт, из них на долю международных карт приходится 76%. В первом квартале 2006 года банк рассчитывает начать эмиссию револьверных кредитных карт. Услуга мобильного банкинга для клиентов впервые была предложена в октябре 2002 года. С тех пор к ней уже подключились более 350 тыс. клиентов.

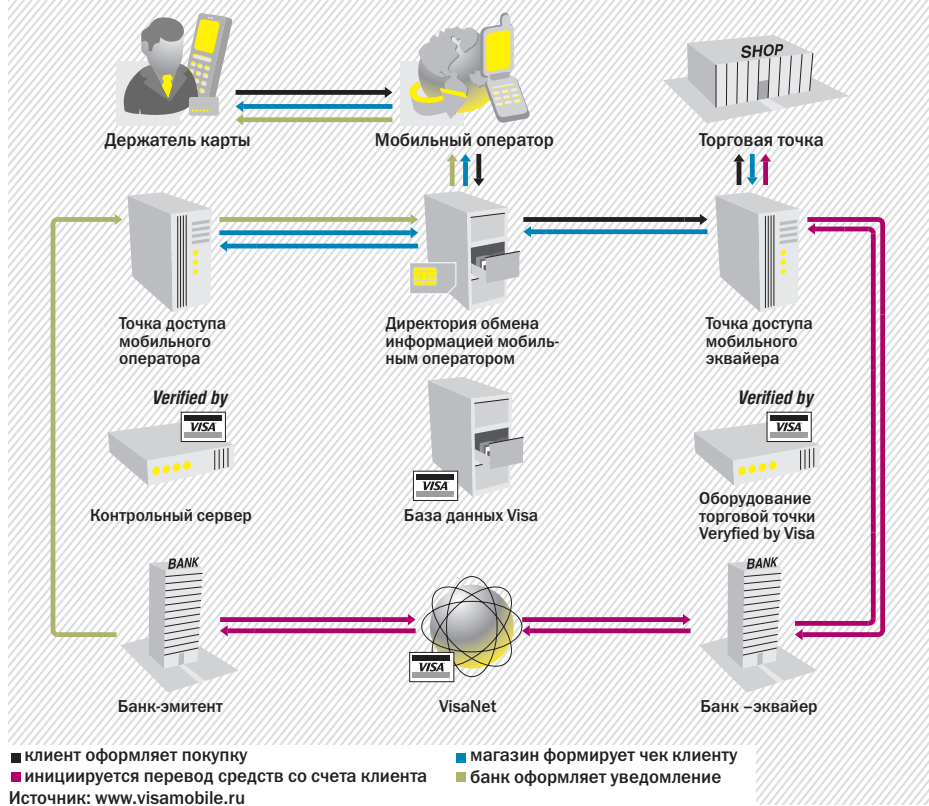
Visa — крупнейшая международная платежная система. Ежегодный оборот по картам Visa превышает \$3 трлн. Карты Visa принимаются более чем в 150 странах мира.

В России эта платежная система занимает лидирующие позиции. По данным на конец третьего квартала 2004 года, российскими банками — членами Visa выпущены более 13,2 млн карт Visa (у MasterCard — 4,88 млн). Ежегодный оборот по картам Visa в России составил более \$22,2 млрд. Карты обслуживаются почти в 71 тыс. торговых точек и более чем в 15 тыс. банкоматов.

Программа Verified by Visa разработана три года назад для проверки подлинности держателя карты Visa при осуществлении электронных платежей в сети интернет.

Как происходит мобильный платеж

Схема показывает всех участников мобильного платежа Verified by Visa и возникающие между ними взаимоотношения



Как полагают российские банкиры, уже к концу года многие наши соотечественники смогут при помощи мобильного телефона не только оплачивать услуги мобильной связи и осуществлять коммунальные платежи, но и вносить деньги за кредит, делать покупки в интернет-магазинах и оплачивать счета в ресторанах. Оптимизм банковских деятелей разделяют и аналитики сотовой связи. Если сейчас, по данным агентства Sotovik, доля потребителей мобильного банкинга составляет 3% от всех держателей банковских счетов, то к 2008 году в городах-миллионниках она вырастет до 15%, а в остальных — до 7–8%.

Шесть лет назад, когда Сбербанк начал работу над созданием этого сервиса, такие радужные перспективы казались недостижимыми.

Забота как двигатель прогресса

ВО ВРЕМЯ РАЗРАБОТКИ в 1999 году системы CRM (Customer Relationship Management, управление взаимоотношениями с клиентами) сотрудникам Сбербанка при-

шла в голову идея разгрузить операторов, отвечающих на самые частые и простые запросы клиентов о проверке состояния счета. «Мы дали возможность делать такие запросы в тональном режиме со стационарного телефона. Когда позже ввели функцию отправки сведений о балансе на факс, очень удивились востребованности этой услуги. Число подобных запросов стремительно возрастало день ото дня.

Прототипом мобильного банкинга в Сбербанке стала услуга по отправке сведений о состоянии счета на факс, введенная в 1999 году

А ведь факс не самый распространенный среди розничных клиентов аппарат», — рассказывает заместитель руководителя главы департамента платежных карт Сбербанка **Дмитрий Скиндер**.

Со временем сервис перевел с обычного телефона на мобильный, поскольку сотовая связь стала доступна почти каждому клиенту. К уже внедренной банком системе автоматизированного обслуживания по стационарному телефону, называвшейся «Телекард» (с ее помощью можно было получить информацию о состоянии счета и последних расходах), подключили и мобильные телефоны.

В 2001 году в Сбербанке задумались о технологии доставки сообщений от клиента к банку и обратно. После консультаций со специалистами в области мобильной связи предпочтение отдали системе коротких сообщений SMS, потенциально наиболее доступной и дешевой, а не модному тогда протоколу WAP. «Разработку программного обеспечения проводил наш давний партнер, системный интегратор Intervale», — добавляет Дмитрий Скиндер. Дополнительный сервис был исключительно информационным: клиенту сообщали о проведенной операции по его карте, он мог запросить баланс и историю операций. В конце 2001 года система была запущена в опыт-

АКАДЕМИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ИНТАЛЕВ ПРИГЛАШАЕТ:

- Демо-мероприятие "Инталев: Корпоративные финансы 2005" 20 марта, Санкт-Петербург
- Демо-мероприятие "Инталев: Наблюдатель" 21 марта, Санкт-Петербург
- Демо-мероприятие "Инталев: Корпоративные финансы 2004" 1 марта, Москва
- Курс повышения квалификации "Система сбалансированных показателей. Постановка и автоматизация" 13-18 марта, Санкт-Петербург
- Демо-мероприятие "Инталев: Корпоративные финансы 2005" 2 марта, Москва
- Демо-мероприятие "Инталев: Документооборот 2005" 3 марта, Москва

АКАДЕМИЯ МЕНЕДЖМЕНТА ИНТАЛЕВ
Лицензия №Б 474859 (per. №762-1)
<http://edu.intalev.ru> e-mail: sales@intalev.ru

Москва: (495) 781-43-31, 781-43-32
Санкт-Петербург: (812) 335-04-88

Успехи MasterCard заставляют Visa активнее использовать свой конек — новые технологии

ную эксплуатацию. Оттачивали технологию на топ-менеджерах банка — они были первыми, кто получил возможность узнавать с мобильного телефона обо всех движениях средств на счете.

Универсальный блокиратор

СЛЕДУЮЩИМ ШАГОМ стало внедрение простых операций по управлению счетом и блокировке карты. В Сбербанке задумались о повышении безопасности счетов владельцев карточек. «Хотя мошенничество составляет сотые доли процента от общего числа операций, с увеличением количества карт растет и этот процент», — говорит Дмитрий Скиндер.

Надо было позволить клиентам не только узнавать о движении денег, но и в случае мошеннических операций или хищения карты сразу и без лишних затрат блокировать счет. Для путешествующих клиентов особенно важным оказалось то, что заблокировать счет можно было, всего лишь проделав на телефоне определенные операции. В таких потенциально опасных для держателей карт регионах, как Венгрия, Украина или Юго-Восточная Азия, где уровень мошеннических операций с пластиковыми кар-



По словам главы департамента платежных карт Сбербанка Андрея Соболева, объем средств, переведенных с использованием услуги «мобильный банк», уже превысил 20 млн руб.

тами очень высок, этот сервис должен был поддерживаться технически. В результате у клиентов Сбербанка появилась возможность заблокировать счет с помощью обычного SMS-сообщения. «Добавив платежные функции, мы уже превратили мобильный телефон в разновидность банковского терминала. Однако это была система, работающая только для клиентов Сбербанка. Она могла превратиться в более функциональную



Старший вице-президент Visa International в регионе CEMEA Лу Наумовский уверен, что созданная технология станет стандартной в мобильной коммерции

и удобную, если бы стала открытой», — объясняет Дмитрий Скиндер.

Для продвижения нового продукта Сбербанк обратился к международным платежным системам и заключил соглашение с Visa International, своим давним партнером. Именно Visa выпустила в 1989 году первую пластиковую карту Сбербанка.

«Сбербанк предложил себя в качестве пилотного банка для реализации широко-

Кошелек в трубке

Услуги, позволяющие с помощью мобильного телефона управлять банковским счетом, в начале 2003 года в России впервые начали предоставлять банки и операторы в Новосибирске. Сегодня услуги мобильного банкинга можно условно разделить на две категории по принципу участия в них операторов связи. К первой группе относятся проекты, в которых хранителем счета клиента является оператор. Такой сервис предлагает, в частности, «Вымпелком». Чтобы воспользоваться «мобильным кошельком», абоненту необходимо заранее перевести наличные средства в пункте приема мобильных платежей либо также заранее осуществить перевод средств с карты через банкомат. Список услуг, которые можно оплатить таким образом, достаточно широк (интернет-операторы, операторы междугородней связи, доставка товаров, производители игр, экспресс-доставка товаров). Второй, более удобный способ управления счетом, — когда услуги разрабатываются и предоставляются банками самостоятельно. Для получения доступа к такому «кошельку» необходимо заключить соответствующий договор с банком либо оформить подключение с помощью службы поддержки банка. Технически эти услуги реализуются двумя способами: с обязательной

заменой SIM-карты с необходимым банковским приложением либо с помощью программного обеспечения на мобильном телефоне. Одним из банков, требующих для доступа к мобильному банкингу замены SIM-карты, является Московский банк реконструкции и развития. Главное преимущество — многоступенчатая система защиты. Для работы с «мобильным кошельком» без замены SIM-карты держателю счета достаточно лишь установить необходимое программное обеспечение. Так организованы сегодня услуги Альфа-банка, у него работа с банковской информацией обеспечивается с помощью Java-приложения. Помимо нареканий специалистов по поводу безопасности такого хранения данных минусом этого сервиса является и обязательное требование к технологическим возможностям телефонов для работы с «Альфа-мобайл» (только модели последнего поколения). Опрошенные **СФ** банки — лидеры розничного рынка обещают предложить полноценный мобильный банкинг только в этом году. Пока большинство из них возможность оплаты услуг «с трубки» не предлагают. Как правило, их сервис для пользователей сотовой связью ограничивается получением информации о состоянии счета и проведенных операциях.

го проекта мобильного банкинга. Нас привлекало то, что у него уже были собственные разработки, причем с использованием спецификаций, принятых нашей платежной системой», — отмечает старший вице-президент Visa International в регионе СЕМЕА **Лу Наумовский**.

О начале долговременной программы сотрудничества между Сбербанком и Visa было заявлено еще в феврале 2005 года. Почти год ушел на тестирование системы. Главный фактор успеха мобильного банкинга — максимальная безопасность проведения финансовых операций. Никакие удобства не заменят клиентам гарантию сохранности их счета. На поиски компромисса между удобством и безопасностью и ушло основное время тестирования нового продукта.

В ноябре прошлого года началась опытная эксплуатация новой версии «Мобильного банка». Партнером проекта стал «Мегафон», который консультировал разработчиков системы. Абоненты этого оператора могут уже сейчас воспользоваться новой услугой. Впрочем, появившееся в результате решение позволяет

масштабировать проект, подключая любые банки и компании-операторы в любом регионе России и СНГ. «Теперь другим операторам, банкам и поставщикам услуг, чтобы подключиться к „Мобильному банку — Verified by Visa“, надо лишь прийти к нам и договориться об участии», — констатирует Лу Наумовский.

Личный банковский терминал

«МОБИЛЬНЫЙ БАНК» СБЕРБАНКА дает пользователю телефона возможность оперативно получать информацию о состоянии счета — например, уведомление о проведении транзакций по банковским карточкам и счетам, информацию об остатке на счете и выписку по запросу о текущем балансе. Услуг, которые можно оплатить с помощью телефона, пока, на промежуточном этапе внедрения сервиса, немного — их предоставляет «Мегафон», МТС, «Вымпелком», «НТВ-плюс», «Космос ТВ». Однако используемая технология позволяет оперативно подключать к этому списку любые новые сервисы, а также настраивать их по желанию каждого клиен-

НОВУХАВ

Для развития мобильного банкинга Сбербанк сделал следующее:

- шесть лет назад, еще до того как распространение мобильных телефонов стало массовым, приступил к разработке собственной системы дистанционного банкинга;
- быстрее, чем многие небольшие и потому заведомо более гибкие в предложении новых услуг банки, начал внедрение инновационной технологии;
- сделал ставку на сотрудничество с международной платежной системой Visa, открыв совместную разработку для рынка.

та, в том числе включая и выключая какую-то отдельную услугу.

Скажем, опцию внесения коммунальных платежей Сбербанк обещает добавить в первой половине 2006 года. Если клиенту этот сервис покажется ненужным, он сможет его выключить. Система оплаты других услуг будет подгружаться в телефон в автоматическом режиме. Запуск такого личного банковского терми-

ЖИВИ чувствами!

кредиты для малого
и среднего бизнеса
www.moskb.ru
тел.: (495) 363 2222



выбери банк по расчету



МОСКОММЕРЦБАНК

КБ «МОСКОММЕРЦБАНК» (ООО) лицензия Банка России на осуществление банковских операций №3365

Борьба «мобильных банкиров» за рынок коммунальных платежей понятна: в 2005 году через кассы всех банков россияне перевели коммунальщикам более 400 млрд руб.

нала обеспечивает программа, находящаяся на специальной SIM-карте (ее взамен на старую бесплатно выдает сотовый оператор). Для безопасности доступ к услугам осуществляется с помощью особого PIN-кода.

Открытым продуктом Сбербанка делает использование универсальных стандартов. «Мы работаем со всеми основными производителями SIM-карт, и все они поддерживают наше программное обеспечение, это делает систему более открытой», — говорит менеджер по чиповым технологиям Visa CEMEA **Олег Махотин**. В некоторых проектах мобильного банкинга особая SIM-карта не используется (разработчики считают это важным удобством — см. справку на стр. 28). Но аналитик IDC **Анна Короткова** соглас-

на с тем, что только SIM-карта со специальным программным обеспечением гарантирует необходимый уровень безопасности банковских ключей, используемых для расчетов.

Системная поддержка

ПОЯВИВШАЯСЯ В РЕЗУЛЬТАТЕ ПАРТНЕРСТВА технология должна, по мнению Лу Наумовского, изменить представление о безопасности удаленных финансовых транзакций и стать одним из стандартов мобильной коммерции. Участники рынка разделяют это мнение в первую очередь потому, что созданием системы занимается крупнейший российский банк (по данным на начало 2006 года, Сбербанк выпустил 12,8 млн карт — 25% от всех, эмитированных в России). «Выход

на рынок такого крупного игрока, как Сбербанк, даст мощный толчок всему рынку», — уверен **Роман Матусевич**, руководитель новосибирского проекта «SimMP — мобильные платежи». Разработанная его компанией система была запущена еще в 2003 году и стала первой открытой системой мобильных платежей. «Мы запустили проект три года назад, и больше всего сил уходило на то, чтобы объяснить клиенту, что это за продукт. Теперь я уверен — рынок созрел», — добавляет он.

Еще одним залогом перспективности партнерского проекта служит участие в нем Visa. Сегодня к «Мобильному банку» через Visa уже присоединились два банка на территории СНГ: казахстанский Халык-банк и Международный банк Азербайджана. Серьезные переговоры ведутся также, по сведениям **СФ**, с пятью российскими банками, входящими в первую тридцатку.

Заинтересована в проекте и сама Visa, которая в последнее время несколько сдала свои позиции в России в борьбе со сво-



bbpg
Business to Business
Production Group

БИЗНЕС

business information - live!

ФОРУМ

"PRIVATE LABEL DIRECTOR"

Впервые в России!

23-24 марта 2006 г.,
Holiday Inn, Москва-Виноградово

Международный бизнес-форум по контрактному производству - частным торговым маркам розничных сетей:

PRIVATE LABEL – УНИКАЛЬНАЯ НИША ДЛЯ ПРОИЗВОДИТЕЛЕЙ НА ГЛОБАЛЬНОМ РОЗНИЧНОМ РЫНКЕ

ЭФФЕКТИВНОЕ ИСПОЛЬЗОВАНИЕ ПОСТАВЩИКАМИ ВОСХОДЯЩЕГО
РОЗНИЧНОГО ТРЕНДА, УПРАВЛЕНИЕ РИСКАМИ И ДОХОДНОСТЬЮ ЧТМ

РОЗНИЧНЫЕ СЕТИ ИНИЦИИРУЮТ ДИАЛОГ

- причины стремительного роста ЧТМ
- стратегические цели сетей в ЧТМ
- ключевые требования к поставкам
- ценообразование в ЧТМ
- свободные ниши!

В РАМКАХ ФОРУМА:

- Съезд лидеров региональных ТПП
- Учредительное собрание ассоциации производителей ЧТМ

ПРОИЗВОДИТЕЛИ ОБСУЖДАЮТ

- управление доходностью
- минимизацию рисков производства ЧТМ
- управление издержками
- стабильное качество
- IT решения и логистика

В БИЗНЕС-ФОРУМЕ УЧАСТВУЮТ

Auchan, Metro Cash&Carry*, Castorama*, «Лента»*, «Перекресток»*, «Копейка»*, «Старик Хоттабыч», «Моснарт»*, «Мир», «Патэрсон»*, «Седьмой континент», «Спортмастер»; «Винн-Билль-Данни», «Альтервест» ... всего более 400 топ-менеджеров.

* - в составе Экспертного Совета Форума

Покупатели говорят ЧТМ - "ДА!"



По данным ACNielsen

По вопросам участия обращайтесь:
BBPG Conventions,
тел./факс: +7 495 263-99-30
e-mail: irena@bbpg.ru
к Ирине Чинишовой

WWW.B2BPG.COM

При поддержке:





Информационный партнер:



им главным конкурентом MasterCard. Если по итогам первого квартала 2005 года Visa выпустила на 10 млн карт больше, чем MasterCard, то к концу года разрыв составил, по предварительным оценкам, около 3 млн карт. Столь быстрое увеличение числа российских пользователей MasterCard обеспечило активное продвижение так называемых настоящих (в отличие от дебетовых) кредитных карт. Visa пока в количестве этих карт в России отстает, что заставляет ее активнее использовать свой конек — новые технологии.

MasterCard, впрочем, не намерен проигрывать. По словам руководителя MasterCard Europe **Андрея Королева**, в настоящее время компания разрабатывает пилотные проекты мобильного банкинга, открытые для участия всех кредитных учреждений, работающих с этой платежной системой. Кстати, один из таких проектов, по данным **СФ**, также готовится с участием Сбербанка. И эта ожесточенная конкуренция должна способствовать быстрому распространению аналогичных услуг в стране.

Банки без границ

ЗА ГОД ТЕСТИРОВАНИЯ СИСТЕМЫ количество пользователей этой услуги в Сбербанке превысило 350 тыс. человек (правда, не все из них управляют средствами своего счета, многим достаточно получать информацию). За месяц, прошедший после начала проекта, объем переведенных средств превысил 20 млн руб., количество SMS-сообщений достигло 3 млн. Специалисты банка уверены, что большой популярностью будет пользоваться и готовящийся к запуску сервис по оплате коммунальных платежей. Тут действительно есть за что побороться: в 2005 году через кассы всех банков россияне заплатили за услуги коммунальщиков более 400 млрд руб.

Кроме того, Сбербанк обещает своим клиентам, что до конца текущего года они смогут с помощью мобильного телефона переводить внутри банка средства с одного счета на другой. Что касается переводов из банка в банк, то, по оценкам президента Альфа-банка **Петра Авена**, рост числа кредитных карт заставит банки ввести такую услугу массово также в 2006 году. И хотя точно перспективы российского рынка мобильного банкинга пока никто оценивать не берется, очевидно, что преимущество получают те, кто выходит на него первым. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Такой сервис является очень перспективным»



Марина МАЛЫХИНА,
президент Magram Market
Research

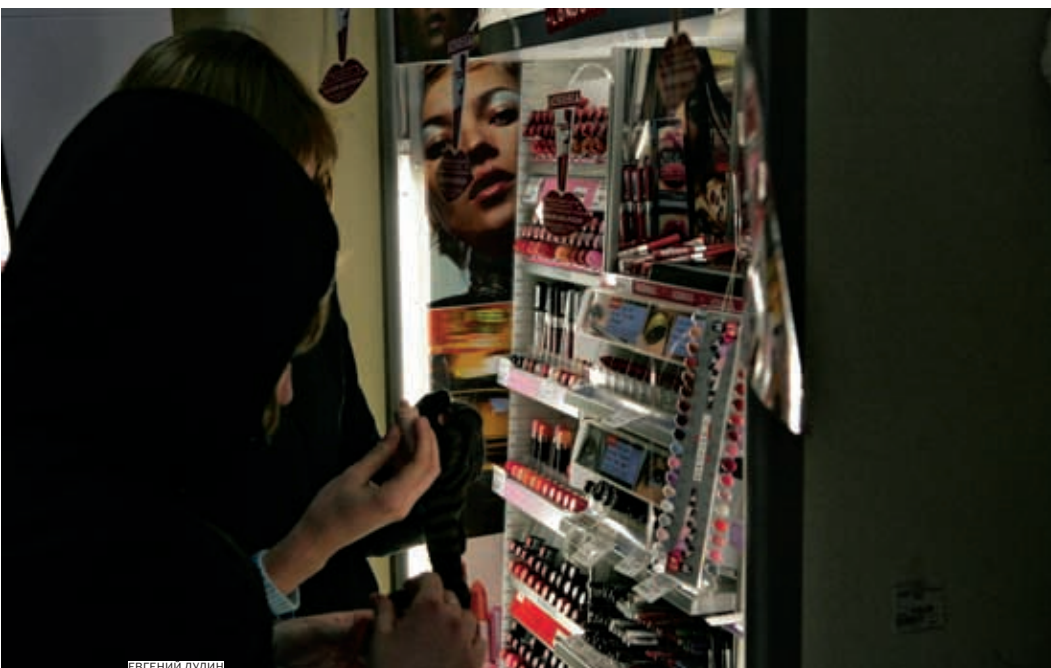
— В РАЗВИТЫХ ТЕХНОЛОГИЧНЫХ СТРАНАХ мобильный банкинг стал обычным явлением. Примерно каждая восьмая покупка в Европе совершается посредством мобильного телефона. По нашим данным, в России пока больше развито такое направление, как SMS-банкинг — пакет информационных услуг, оповещение клиентов банка о состоянии счета, сроках окончания действия кредитной карты, предоставление мини-выписки, подтверждение платежных операций. Услуги мобильного банкинга, связанные с совершением банковских операций и оплатой различных услуг, гораздо менее распространены. Тем не менее, на мой взгляд, такой сервис является очень перспективным.

Результаты исследований показывают, что самыми активными потребителями такой услуги будут люди от 20 до 40 лет, активно пользующиеся мобильным телефоном и сформировавшие положительное мнение об удобстве и безопасности мобильной и интернет-связи для операций с финансами. На мой взгляд, мобильный банкинг предназначен в первую очередь перспективным, активным клиентам. Бизнес-элита, в какой бы стране она не жила, становится все более мобильной, поэтому скорость проведения операций и их доступность в любой точке мира становится очень важной. С точки зрения потребителя процедура подключения к мобильному банкингу должна быть достаточно простой, а сам сервис — иметь удобный и понятный формат. Развитие этой услуги подразумевает использование нового высокотехнологичного программного обеспечения, которое становится все более дружелюбным пользователю, а за простым интерфейсом скрываются все более сложные технологии и решения защиты данных.

Распространение таких высокотехнологичных услуг требует квалифицированного и бережного обращения с клиентами. Например, некоторые банки поручают ИТ-специалистам не только техническое обеспечение дистанционного обслуживания физических лиц, но и вопросы, связанные с клиентской поддержкой. Это неверно, на эту роль должны быть приглашены совсем другие специалисты. Пользователю важна не столько технология, сколько понимание тех возможностей, которые он сможет получить с ее помощью. То, что на рынок мобильного банкинга выходит один из ведущих игроков в сфере банковской розницы, обладатель самой разветвленной филиальной сети, выгодно для рынка в целом: Сбербанк имеет ресурсы и большие возможности для продвижения и популяризации услуги.

РОЗНИЧНАЯ СЕТЬ «ЮЖНЫЙ ДВОР» ЖИВЕТ ВНЕ КАНОНОВ СОВРЕМЕННОГО БИЗНЕСА ВООБЩЕ И СВОЕГО РЫНКА В ЧАСТНОСТИ. ЭТО НЕ МЕШАЕТ ЕЙ ОСТАВАТЬСЯ В ЧИСЛЕ ВЕДУЩИХ ПРОДАВЦОВ КОСМЕТИЧЕСКИХ ТОВАРОВ И БЫТОВОЙ ХИМИИ. текст: анна шпак, елена перминова

Двор без планировки



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

«Раньше так в сельпо тряпки на входе стелили», — жалуется коллеге на пороге офиса сотрудник «Южного двора». «Нельзя, что ли, ковровлин постелить?» — отзывается тот. «Нет у компании денег. Плохи дела, наверное», — отвечает первый.

Небольшое помещение, в котором располагается маркетинговый отдел «Южного двора», напоминает забытое Минфином бюджетное учреждение: обшарпанные стены, истертый линолеум, кресло для посетителей, заботливо примотанное скотчем к лестничным перилам.

Посмотрев на все это хозяйство, ни за что не догадаешься, что «Южный двор» — один из самых крупных в России продавцов косметических товаров и бытовой химии. Компании принадлежит более

130 магазинов в Москве и крупнейших городах страны, не считая палаток на рынках. Оборот компании вместе с оптовым направлением в прошлом году превысил \$190 млн. Скупость в отношении офисной обстановки не мешает президенту и совладельцу «Южного двора» **Михаилу Матлису** делать рискованные ставки, открывая новые магазины буквально наугад.

«Если из трех магазинов закрывается один, это нормально», — считает Матлис.

НОУ-ХАУ

Компания «Южный двор»:

- начинала осваивать розничное направление с открытия палаток на городских рынках;
- постепенно перешла к созданию сети магазинов самообслуживания;
- благодаря быстро растущим масштабам привлекла практически всех крупных производителей бытовой химии, косметики и парфюмерии;
- за счет текущей доходности смогла экспериментировать с открытием новых магазинов.

Определить рентабельность в самом начале очень трудно. Мы стараемся учитывать ряд критериев, но чаще всего приходится ориентироваться на интуицию и собственные ощущения. Это как в лотерее: повезет — не повезет. Его «голубая мечта» — заменить в магазинах кассиров на кассовые установки, способные без помощи человека на расстоянии до двух метров опознавать товары, находящиеся в корзине покупателя, принять оплату и выдать чек (такие аппараты только-только начали выпускаться в США). И при этом «Южный двор» не отказывается от маленьких точек в подземных переходах, где человек за прилавком — кассир, консультант и кладовщик одновременно.

Шаг влево, шаг вправо

ОСНОВАТЕЛЬ «ЮЖНОГО ДВОРА» — бывший ученый, кандидат химических наук с богатым опытом работы в одном из столичных НИИ («Госхлорпроект», сейчас ОАО «Синтез»). Возможно, поэтому так любит экспериментировать.

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ «ЮЖНЫЙ ДВОР» основана в апреле 1989 года бывшим ученым, кандидатом химических наук Михаилом Матлисом. Розничная сеть компании состоит более чем из 130 магазинов, преимущественно в формате дрогери, а ее представительства, помимо Москвы, расположены в шести регионах России. Ассортимент «Южного двора» насчитывает свыше восьми тысяч наименований товаров отечественных и зарубежных производителей нижнего и среднего ценовых сегментов («Свобода», «Калина», Procter & Gamble), а также элитных марок (Gucci, Christian Dior, Givenchy, Estee Lauder, Chanel). Помимо дрогери, в Москве «Южный двор» открывает классические магазины под названием «Экономмаркет», торгующие продуктами и прочими товарами повседневного спроса. Оборот компании в 2005 году составил около \$190 млн, из них примерно \$100 млн пришлось на розничную торговлю, остальное — на опт.

«Наука и бизнес — сферы родственные, — уверяет Михаил Матлис. — Потому что и ученый, и предприниматель открывают что-то новое. Представьте: ничего не было, и вдруг появилось. Разница лишь в том, что в науке все новое появляется из молекул, а в бизнесе — из людей».

Науку он оставил в конце 1980-х годов, когда страна ждала больших перемен и Матлис почувствовал, чем грозит смена экономических ориентиров его карьере ученого. В апреле 1989 года вчерашний химик, найдя партнеров, открыл в Москве оптовый магазин бытовой химии «Южный двор» — на Южнопортовой улице, где располагался «Госхлорпроект». Личный стартовый капитал Матлиса, как он говорит, сложился «за счет сдачи в аренду собственной квартиры». Кто и чем помогал ему делать первые шаги в бизнесе, предприниматель не раскрывает.

Если на оптовом направлении дела компании пошли в гору довольно быстро, то на розничном успехи поначалу были невелики. Долгое время магазин «Южный двор» существовал, так сказать, в единственном экземпляре. А львиную долю прибыли Михаил Матлис и его партнеры получали с двух параллельных бизнесов. У «Южного двора» на семи товарно-сырьевых биржах были брокерские отделения, торговавшие каустической содой, хлоркой, хлорамином и другой химической продукцией. Компания Матлиса также активно занялась сдачей московского жилья в аренду приезжим на несколько дней — по принципу гостиниц. В обороте у «Южного двора» насчитывалось до

Самые тонкие часы с календарем в мире



EDOX

Maître Horloger – Suisse
depuis 1884

Московское Время

Сеть часовых магазинов

МОСКВА: ТД Гум – Красная площадь, 3, ТЦ МЕГА – Теплый Стан, 41 км МКАД, ТЦ Рамстор Каширка – Каширское ш., 61/2, ТЦ Рамстор Сити – ул. Правобережная, 1, ТЦ Крокус Сити – 66 км МКАД, ТЦ Ашан – Осташковское ш., ТЦ Ашан – 53 км МКАД, ТЦ Ашан – г. Химки, ТЦ Глобал Сити – ул. Кировоградская, 14, ТЦ Золотой Вавилон – ул. Декабристов, 12, ТЦ Зенит – Сокольническая пл., 9А, ТЦ Л-153 – ул. Люблинская, 153, ТЦ Европарк – Рублевское ш., ТЦ Рамстор Беляево – ул. Миклухо-Маклая, 32/34, ТЦ Люкс – Мичуринский просп., 4/1

САНКТ-ПЕТЕРБУРГ: ТЦ ОКЕЙ – Савушкина, 119

КРАСНОЯРСК: М-н «Московское время», ТЦ «Торговый квартал на свободном» – ул. Телевизорная, 1/4, Салон «Гринвич» – ТЦ Хамелеон – ул. Карла Маркса, 125

ОМСК: ТЦ Омский ЦУМ – ул. Интернациональная, 43

КАЗАНЬ: ТЦ МЕГА

ПЕРМЬ: ТЦ Столица – ул. Мира, 41/1

РОСТОВ-НА-ДОНУ: ТЦ Мегацентр Горизонт – пр. М. Нагибина, 32/2

ВОЛГОГРАД: ТЦ Парк Хаус – ул. Бульвар 30-летия Победы, 21

САМАРА: ТЦ Парк Хаус – пр. Ленина, 15

ИЖЕВСК: ТЦ Лион – ул. Карла Маркса, 244



Президент «Южного двора» Михаил Матлис считает науку и бизнес родственными сферами, поэтому предпочитает развивать свою сеть путем естественного отбора

ЕВГЕНИЙ ЛУДИН

200 квартир, прибыль доходила до 100%. «От аренды квартир мы перешли к их продаже, потом к продаже нежилых помещений, в том числе магазинов», — рассказывает Михаил Матлис. Но в 1994 году от операций с недвижимостью он отказался, поскольку снизилась рентабельность краткосрочной аренды, да и занимавшиеся ей сотрудники стали «работать на свои карманы».

Начиная с этого момента «Южный двор» увлекся созданием собственной розничной сети. В середине 1990-х годов у компании насчитывалось уже около 500 розничных точек по России, работавших под вывеской «Южный двор». Правда, все это были рыночные палатки. «Тогда основным местом для повседневных покупок являлись рынки, поэтому мы не могли обойти их стороной», — поясняет директор по маркетингу «Южного двора» Андрей Козловский. «Южный двор» открыл также несколько полноценных розничных магазинов (первый — в 1995 году). Как отмечает глава компании, нужные помещения удалось приобрести «благодаря опыту работы с недвижимостью».

Когда рыночная торговля стала терять свою актуальность, а покупатели начали обращать внимание на качество сервиса, руководство «Южного двора» решило сосредоточиться на развитии сети торговых точек в формате дрогерии — то есть магазинов самообслуживания, ориентированных на жителей конкретного городского квартала и продающих косметическую

продукцию, бытовую химию и сопутствующие товары. К началу 2000-х годов количество рыночных точек «Южного двора» по городам России сократилось в семь раз, а число магазинов столь же резко выросло. «Мы выкупили или снимали в аренду помещения в регионах и отправляли туда менеджеров из Москвы или других хорошо работающих филиалов», — рассказывает Михаил Матлис.

Расширяясь, компания совершенно спокойно отклонялась от генеральной линии. Например, в Москве «Южному двору» сейчас принадлежит 62 магазина дрогерии, 20 торговых точек в подземных переходах и на рынках и шесть продуктовых магазинов, которые помимо еды и напитков торгуют профильными для компании товарами.

По воле ветра

КАКНИ СТРАННО, «Южный двор», судя по словам Михаила Матлиса, развивается без какого-либо четкого плана. Бизнесмен уверен, что строить планы в условиях «взрывной экономики» неразумно. Количество магазинов в сети, считает он, должно определяться в процессе естественного отбора, в зависимости от степени рентабельности. И желаемых показателей оборота в «Южном дворе» также не устанавливают.

Менеджеры компании разделяют настрой своего шефа. «О каких планах может идти речь, когда в этом году 25 января у нас на складе на Южнопортовой улице вспыхнул пожар, в результате которого сгорело

товара на 90 млн руб. А вы говорите, планы», — восклицает Андрей Козловский.

Конкурентов такой фатализм шокирует. «Развитие розничной сети должно происходить согласно бизнес-плану, где четко прописаны стратегия и идеология, финансово-экономические показатели проекта», — настаивает Наталья Аллотей, директор по маркетингу холдинга «Мак-Дак». Эта компания тоже когда-то начинала с оптовой торговли косметическими товарами и бытовой химией, а с 1997 года открывала магазины под вывеской «Каприз-М» — разной площади и формы торговли, как и у «Южного двора». В 2004 году в «Мак-Дак» решили, что розничной сети так не построить, и часть «Капризов» закрыли, а другие переформировали в едином стандарте и назвали по-западному — «Ол!Гуд». Сейчас у «Мак-Дака» 27 магазинов в Москве и пять в регионах. Компания рассчитывает продавать франшизы и увеличить масштабы сети до 60 магазинов.

«Без системного подхода и четкой политики единых стандартов любой проект, в том числе и розничный, обречен на кратковременное существование», — подчеркивает Наталья Аллотей. У «Южного двора» единство обеспечивается, по сути, только единой вывеской. При этом цены в точках в разных районах города могут отличаться на 30%.

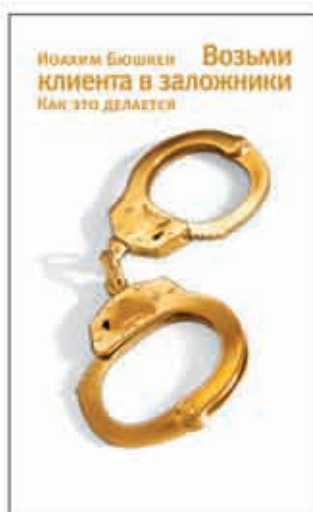
«Для Москвы у нас принято три ценовых формата, которые устанавливаются исходя из местоположения магазина, на основании анализа ценовой политики местных конкурентов и средних цен по району в принципе», — говорит Андрей Козловский. Он указывает не только на разную покупательскую способность потребителей в центре и на окраинах, но и на различную посещаемость: у магазинов в спальнях районах основные продажи приходится на вечерние часы и выходные дни, а у расположенных в центре — на период обеденных перерывов в соседних офисах. За счет разного уровня цен «Южный двор» удерживает прибыльность всех магазинов примерно на одном уровне: магазин в центре, который продает меньше товаров, зарабатывает столько же, сколько его «собрат» в отдаленном районе.

Поставщиков, обычно следящих за стабильностью розничных цен на свои товары (а «Южный двор» работает с ведущими производителями — «Невской косметикой», «Калиной», «Свободой», Unilever, Procter & Gamble, Schwarzkopf & Henkel, L'Oreal, Nivea и другими), такая политика,

УЖЕ в продаже



**МНОГИЕ ДЕЛАЮТ ЭТО,
НО НИКТО
НЕ РАССКАЗЫВАЕТ КАК...**



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **СЕКРЕТ ФИРМЫ**

WWW.SF-ONLINE.RU/BOOKS
(495) 960-3118 ДОБАВОЧНЫЙ 2135

очевидно, не смущает. Как и отсутствие у «Южного двора» сбытовых ориентиров. «Да, у нас нет собственного плана продаж, но для поставщиков это не главное», — уверяет Андрей Козловский. По его словам, производителей в первую очередь интересует площадь покрытия конкретного региона розничной сетью.

Аппаратные предпочтения

ГОВОРЯ О НЕЛЮБВИ К ПЛАНИРОВАНИЮ, Матлис все-таки кривит душой. Иначе как объяснить, что «Южный двор» — весьма технологичная компания. Причем в самом прямом смысле: инженерные разработки там внедряются на всех уровнях. Потому что Михаил Матлис очень любит контроль и учет.

Например, в «Южном дворе» практикуют видеонаблюдение за рабочими местами сотрудников и регулярные проверки на детекторе лжи (Михаил Матлис сокрушается, что когда-то, во времена квартирного бизнеса, «оказался слишком либеральным руководителем»). При малейшем подозрении в нечестности любой работник «проходит» через полиграф. А если случилась недочета в магазине, испытанию подвергаются все — от продавца до директора. Помимо Москвы полиграфы установлены во всех региональных филиалах компании. Аппараты новейших моделей «Южный двор» закупал в США и в результате сам однажды нарвался на подозрения: в прошлом году в Москву прибыли представители американского конгресса, чтобы выяснить, зачем одной компании так много детекторов лжи. Связей с террористами они не обнаружили и были весьма удивлены столь широким применением полиграфов в торговле.

В «Южном дворе» честно признаются, что чаще всего молодые и перспективные уходят из-за суровой кадровой политики. Но рассуждения на этические темы в компании считают излишними. «Это проверка на прочность», — считает Михаил Матлис. — Слабые отсеются, а сильные останутся».

Детекторы лжи — пожалуй, самые базовые технические установки в компании. Недавно все склады «Южного двора» компании были переведены на так называемую сканерную погрузку, которая позволяет вести максимально строгий учет и контроль передвижения товара. А оборудовать магазины полностью автоматизированными кассовыми аппаратами Михаил Матлис намерен в течение полугода лет, сразу же после того, как они по-

РЫНОК

ГЛАВНЫЕ ПАРФЮМЕРНО-КОСМЕТИЧЕСКИЕ ритейлеры России — сети «Арбат Престиж», «Л'Этуаль», Ile de Beaute, Douglas Rivoli, «Мак-Дак» и «Южный двор».

Крупнейшая сеть «Арбат Престиж», основанная в 1998 году, сейчас насчитывает 27 магазинов, из них 20 в Москве, шесть в Санкт-Петербурге и один в Казани. Товароборот компании в 2004 году составил \$234 млн. Основной конкурент «Арбат Престижа» сеть «Л'Этуаль» в Москве появилась в 1997 году, заняв свободную на тот моменту нишу розничных продаж парфюмерии и косметики элитных марок (Clinique, Lancome и других). Сегодня в России открыто 75 магазинов «Л'Этуаль», из них 45 находятся в регионах. Оборот сети превышает \$150 млн в год. Сети Ile de Beaute и Douglas Rivoli начали работать в нашей стране в 2001 году и 2002 году соответственно. Первая насчитывает 46 магазинов во всех крупных городах России. Douglas владеет девятью магазинами в столице и семью — в регионах. Данные об оборотах компании не разглашают. У «Мак-Дака» и «Южного двора» значительная доля продаж приходится на бытовую химию. Магазины «Мак-Дака» работают под двумя вывесками: «Каприз-М» (эту сеть компания начала создавать в 1997 году и сейчас постепенно ее сворачивает) и «Ол!Гуд» (существует с 2004 года). Обе сети насчитывают свыше 50 магазинов. Годовой оборот «Мак-Дака», включая оптовое направление, составляет \$300 млн.

являются в продаже. Пока же их нет не только в России, но и в Европе.

Иметь и не иметь

ДОСТИГНУТЫЕ «ЮЖНЫМ ДВОРОМ» масштабы определяют все: поставщики рады сотрудничать, потому что крупнейшая сеть, а покупатели приходят, потому что широкий ассортимент. В результате текущая доходность позволяет компании развиваться, как угодно ее руководству. «Прибыль от правильных решений перекрывает убытки от неправильных», — замечает Матлис.

«Южному двору» уже предлагали «продаться». Как говорит его президент, предложение поступило от гонконгской Watson Group (осенью прошлого года эта корпорация приобрела 24 магазина питейной сети «Спектр»). «Поскольку мы сразу отказались, то цену не обсуждали», — скромно замечает Михаил Матлис. Тем не менее он подумывает о привлече-

нии сторонних инвесторов и даже об IPO. И это при том, что в компании до сих пор не удосужились заняться брэндингом, как положено крупной розничной сети.

«Для нас большая реклама — это количество наших магазинов в Москве, количество вывесок, которые можно увидеть на улицах города», — утверждает Андрей Козловский. По его словам, вся реклама, которую компания размещает на придорожных билбордах, в районных газетах и на кабельных телеканалах, нацелена на конкретный розничный магазин, а не на продвижение сети в целом. По мнению Натальи Аллотей, это слишком легкомысленный подход: при продвижении розничной сети нельзя полагаться только на количество вывесок и не использовать другие возможности (у «Ол!Гуд», к слову, помимо слогана есть и «рекламный герой» — белка Гуди). «Сама по себе вывеска не может являться и никогда не являлась брэндом», — подчеркивает Аллотей. Но главный маркетолог «Южного двора» спокоен: реклама брэнда компании «есть в перспективе». «Мы давно уже планируем этим заняться, но пока не получается», — замечает Козловский. Да и зачем, если «в среднем наша столичная сеть расширяется на два-три магазина в месяц, и это еще не предел. В регионах развитие идет несколько медленнее, хотя и там наши позиции очень прочны».

Как бы это ни противоречило принципу «никаких планов», руководство «Южного двора», по словам директора по маркетингу, от каждого подразделения требует работы «на результат». Например, нужно стремиться к увеличению количества магазинов в сети. Однако сколько их будет открыто за квартал или за год, заранее не знает никто. Как и того, сколько будет закрыто. Андрей Козловский отмечает, что небольшие точки на рынках и в переходах сейчас находятся на грани рентабельности: «Прибыль от них незначительна, поэтому не исключено, что в скором времени мы вообще откажемся от этого формата, а средства пустим в развитие сети дрогери».

Президент «Южного двора» хвалится: «Сейчас, накопив опыт, мы закрываем один из семи-восьми магазинов». Он предпочитает не принимать никаких мер по реабилитации низкодоходного или убыточного магазина. «Если положительные прогнозы не совпадают с реальностью, думать над вопросом „иметь или не иметь?“ нет смысла», — рассуждает Михаил Матлис. — Конечно же, „не иметь“!» **СФ**

В России начался бум телевидения для детей. Вице-президент международного анимационного канала Cartoon Network, появившегося в нашей стране в прошлом году, Гордана Дюспара Мориарти считает, что вскоре сюда придут и другие мировые игроки.

«Мы можем не отвлекаться на конкурентную борьбу»



текст:
станислав
мных

фото:
евгений
дудин

«Детское телевидение — это очень непростой и капиталоемкий бизнес»

Секрет фирмы: В последнее время тема детского телевидения активно обсуждается российскими властями. Недавно был проведен тендер на получение пакета частот в 41 регионе страны, на которых должны быть организованы телеканалы для детей. Чем можно объяснить интерес к этой теме?

Гордана Дюспара Мориарти: Очевидно, высшие российские чиновники решили, что пора форсировать развитие этого сегмента вашего телерынка. И я надеюсь, что на производство и трансляцию мультфильмов и программ для детей будут выделены действительно значительные средства. Российские мультипликаторы обладают огромным опытом и великолепным мастерством, о чем знают зрители не только в России, но и во многих других странах мира. Вполне возможно, что эта индустрия, в которой последние годы царил застой, вновь оживет.

Безусловно, объемы детского телевидения в России должны расти. К примеру, в скандинавских странах треть телеэфира отдана под передачи для детей. С другой

с37



ЗАПУСТИВ КАНАЛ ДЛЯ ДЕТЕЙ, НУЖНО БЫТЬ ГОТОВЫМ К ТОМУ, что первые годы он не будет приносить дохода”

стороны, если смотреть мультфильмы и детские программы в России в избытке можно будет на спутниковых и кабельных каналах, то тогда не стоит кардинально увеличивать детское вещание на центральных бесплатных каналах. На мой взгляд, необходимо грамотно скомбинировать вещание таким образом, чтобы дети могли смотреть свои передачи и на бесплатных, и на спутниковых, и на кабельных каналах.

СФ: А сам Cartoon Network не собирается выйти в нишу бесплатного телевидения? К примеру, приобрести частоту?

ГДМ: Нет, таких планов у нас нет — по крайней мере, на ближайшее время.

СФ: Это слишком дорого для вас?

ГДМ: Я не располагаю точными цифрами, но, судя по отзывам некоторых экспертов, расходы на вещание в этом сегменте рынка были бы действительно слишком высоки для нас.

СФ: Как вы считаете, почему крупные российские компании, постоянно ищущие новые сферы для инвестиций, практически не проявляют интереса к запуску каналов для детей?

ГДМ: Очевидно, их настораживает тот факт, что на этом рынке уже работают ряд каналов с сильными, известными во всем ми-

ДОСЬЕ

ГОРДАНА ДЮСПАРА МОРИАТИ родилась в Югославии. Училась на факультете искусств в университете Сараева, но затем из-за войны в Югославии в 1992 году переехала в Великобританию, где стала бакалавром искусств по английскому языку в университете Queen Mary (Лондон). Кроме того, она получила степень магистра искусств по кинематографии и телевидению университета Вестминстера. После учебы Гордана Дюспара Мориати осталась в Лондоне и начала карьеру в должности ассистента продюсера на радио BBC. 10 лет назад перешла на работу в Turner Broadcasting System, где сначала занимала должность ассистента по продажам, а затем — пост вице-президента и коммерческого директора компании по Северной, Центральной и Восточной Европе.

ре брэндами — Cartoon Network, Nickelodeon, Disney Channel. Кроме того, запустить канал для детей значит заранее обречь себя на постоянные крупные капиталовложения: на производство контента и поддержание его на стабильном уровне, на покупку новых программ, на продвижение брэнда. И быть готовым к тому, что первые годы он не будет приносить доход. Это очень непростой и капиталоемкий бизнес.

«В России мы пока не нашли ничего подходящего»

СФ: Почему Turner Broadcasting System (TBS) приняла решение запустить русифицированную версию своего канала Cartoon Network только в апреле прошлого года?

ДОСЬЕ

CARTOON NETWORK — круглосуточный ежедневный многоязычный анимационный канал. Передается в аналоговом и цифровом форматах через кабель, спутник и DTT.

Cartoon Network начал свое вещание 17 сентября 1993 года и считается одним из самых широко распространенных детских мультипликационных каналов во всем мире. Только в Европе его смотрят более 35 млн семей. Передачи канала транслируются на 17 языках в 145 странах для более чем 158 млн семей.

Канал управляется компанией Turner Broadcasting System, которая входит в состав медиахолдинга Time Warner. Turner Broadcasting System также осуществляет вещание каналов Toonami, Boomerang, TCM (Turner Classic Movies) и CNN.

ГДМ: Наш канал вещает на многих языках. Чтобы локализовать его контент для того или иного регионального рынка, требуется определенное время. Кроме того, у нас не было точных данных о том, на какое число абонентов-подписчиков в России мы можем рассчитывать. Хотя это не значит, что мы плохо себе представляли потенциал российского рынка. Повлиял на наше решение о запуске и тот факт, что в последние годы, по нашим наблюдениям, в России заметно вырос спрос на русскоязычные версии международных телеканалов — как среди дистрибуторских компаний, так и среди зрителей.

СФ: Как вы оцениваете первые результаты работы канала в нашей стране?

ГДМ: Прошло меньше года со дня его запуска, и поэтому оценивать работу довольно непросто. Тем не менее могу сказать, что количество подписчиков канала в России с момента его запуска увеличилось на 45%. Одновременно растет и узнаваемость бренда Cartoon Network благодаря нашим маркетинговым и PR-акциям. При этом необходимо понимать, что локализация передач канала занимает много времени. Все местные версии должны быть максимально приближены к своей аудитории, чтобы зритель в каждой стране мог спокойно разобраться в программном контенте. Такая адаптация Cartoon Network в России на сегодня нас заботит гораздо больше, чем первые финансовые результаты. Необходимо, чтобы канал говорил на одном языке с российской аудиторией: сейчас это гораздо важнее, чем извлечение прибыли.

СФ: Задействуете ли вы в контенте Cartoon Network в России продукцию российских производителей?

ГДМ: Мы всегда изучаем те рынки, на которых работаем, на предмет того, могут ли нам подойти какие-либо локальные шоу, программы или мультфильмы. Иногда находим нечто стоящее. Но это непростая задача, поскольку помимо необходимости локализовать и постоянно обновлять свой контент, мы должны еще и следить за соблюдением программной концепции канала, чтобы не повредить его брэнду. Тем не менее в России мы пока не нашли ничего подходящего.

СФ: Как вы адаптируете свой контент под вкусы российской аудитории?

ГДМ: Культуры, безусловно, разные, но дети есть дети. И поверьте, мультфильмы Cartoon Network с одинаковым восторгом смотрят дети и в Хорватии, и в Дании, и в России, и во многих других странах. Просто у детей в разных странах могут быть свои предпочтения к тем или иным мультфильмам. Разумеется, работая в разных странах, мы выстраиваем нашу сетку вещания, предлагаем дополнительные сервисы и запускаем маркетинговые акции исходя из этих предпочтений. Кроме

Хочешь

фотографировать красивых девушек?
дирижировать симфоническим оркестром?
управлять гоночным автомобилем?

ТЕЛЕКАНАЛ  ПРИГЛАШАЕТ

В НОВУЮ ПРОГРАММУ

другая ЖИЗНЬ!

На 4 недели

у тебя будет личный помощник и наставник.

Он поможет тебе освоить новую профессию
и введет в новый круг общения.

ПОПРОБУЙ
другую жизнь.

Звони: +7 (495) 783-7300

Пиши: otherlife@tnt-tv.ru

Заполни анкету:

www.tnt-tv.ru/casting/otherlife

ЕСЛИ ИЗВЕСТНЫЕ ВО ВСЕМ МИРЕ ИМЕНА В СОЗНАНИИ ТЕЛЕЗРИТЕЛЕЙ СТАНУТ АССОЦИИРОВАТЬСЯ ИМЕННО С CARTOON NETWORK — это, безусловно, будет способствовать привлечению новой аудитории”

того, каждый год летом мы проводим церемонии Cartoon Network Awards, во время которых дети сами могут выбрать и проголосовать за лучшие, по их мнению, мультфильмы, шоу, сцены, персонажи и т. д. В соответствии с их выбором уже будет выстраиваться вещание канала на следующий год. Таким образом, дети понимают, что они сами могут принять участие в формировании канала и повлиять на его содержание.

СФ: Героями мультсериалов Cartoon Network нередко становятся известные во всем мире люди — актеры и музыканты. За счет таких проектов вы стараетесь привлечь к себе еще большую аудиторию?

ГДМ: Я, честно говоря, не совсем в курсе, используют ли такой прием при формировании контента наши конкуренты. Мы же нередко задействуем подобного рода проекты как социально-ориентированные акции. К примеру, в Великобритании мы сделали мультфильм, героем которого выступил футболист Дэвид Бекхэм. С помощью этих сериалов детям прививаются определенные идеи, происходит воспитательный процесс. Детей, скажем, убеждают в том, что курить вредно или что им стоит записаться в футбольные секции, а не шататься по улицам в плохой компании. Популярность прототипов главных героев этих мультсериалов повышает эффективность воспитательного воздействия.

Ну и, разумеется, если такие известные во всем мире имена, люди-бренды, в сознании телезрителей будут ассоциироваться именно с Cartoon Network — это, безусловно, поспособствует привлечению новой аудитории.

«Проблема неразвитости рынка налицо»

СФ: Какие цели ставит перед собой TBS в России?

ГДМ: Мы намерены запустить здесь еще несколько каналов из числа тех, что уже работают в европейских странах, к примеру Boomerang, который предназначен для детей более младшего возраста, чем Cartoon Network. TBS работает более чем на 200 рынках по всему миру. И в России мы намерены развивать свой бизнес шаг за шагом, одновременно улучшая платформу вещания, подключая новые высокотехнологические сервисы — к примеру, с использованием услуг мобильной телефонии. Зритель всегда хочет чего-то нового от своего канала, так что нельзя долго засиживаться на одном месте.

Кроме того, вокруг Cartoon Network необходимо создать и поддерживать определенную атмосферу, чтобы зрители, дети, не забывали о персонажах, как только переключили программу или выключили телевизор. Именно поэтому нужно совершенствовать вещание и подключать новые сервисы, которыми можно еще больше увлечь аудиторию, — мобильные и компьютерные игры, различные интерактивные викторины, скачивание рингтонов и мелодий. Только за счет комплексного охвата можно добиться реального успеха и стать каналом номер один для детей. Разумеется, Cartoon Network в России стремится добиться именно такого статуса.

СФ: Достижение каких финансовых результатов позволит вам признать запуск этого канала успешным?

ГДМ: Тяжело сказать. Существуют разные критерии оценки успешности телепроекта — например, если его рейтинг будет выше, чем у конкурентов. К тому же, на разных рынках — разные уровни доходности. Скажем так, если мы станем номером один среди детских каналов в России, это будет означать, что запуск был удачным.

СФ: Среди всех мировых мультипликационных каналов полноценная российская версия есть только у Cartoon Network. Как долго, по вашим ощущениям, может продлиться монополия и какие выгоды вы извлекаете из этого положения?

ГДМ: Пожалуй, главная выгода состоит в том, что мы можем спокойно развивать наш канал и учиться работать на российском рынке, не отвлекаясь на конкурентную борьбу. Но было бы некорректно говорить, что мы монополисты на вашем рынке. Ведь программы и других международных детских каналов также транслируются в России по спутниковым и кабельным сетям. Насколько я знаю, наши основные мировые конкуренты не дремлют и подумывают о более активной экспансии на российский рынок.

СФ: Сегмент детского телевидения в России, несмотря на все инициативы, пока не развит. При этом Cartoon Network не особо заметен в рекламном плане. Не собираетесь ли вы активизировать свою рекламную политику, чтобы тем самым способствовать популяризации детского телевидения в России?

ГДМ: Да, безусловно, проблема неразвитости рынка налицо. При этом, поверьте, мы уделяем огромное внимание продвижению бренда канала. Просто мы в основном адресуем нашу рекламную информацию дистрибуторским компаниям, которые в свою очередь доносят ее до аудитории. Одновременно мы продвигаем свой бренд и с помощью различного рода публикаций — анонсов мультфильмов, интервью с создателями шоу и конкурсов с призами от канала — в изданиях, которые читает наша целевая аудитория, а также проводим маркетинговые акции.

Помимо размещения рекламы в специализированных СМИ обычно мы организуем в разных странах для детей и их родителей мероприятия «на открытом воздухе» — конкурсы, праздники, вечеринки, фестивали, на которых они могут повеселиться и заодно побольше узнать о канале и его программах. Во время таких мероприятий дети получают подарки, они видят персонажей наших мультфильмов «вживую» и просто попадают в некую «мультипликационную» атмосферу. Поверьте, на них это действует безотказно и гораздо лучше, чем ролики на ТВ.

«Следующим запуском TBS на русском языке станет Classic Movies»

СФ: TBS принадлежит также известный новостной бренд CNN. Почему первым полностью локализованным для российского рынка каналом стал именно Cartoon Network?

ГДМ: На самом деле мы также рассматривали возможность вывода на российский рынок другого нашего канала — Turner Classic Movies. Однако, по нашим оценкам, на российском телерынке сейчас существует гораздо больший спрос на мультфильмы и анимационные программы. Но я думаю, что

следующим запуском TBS на русском языке станет именно Classic Movies. Хотя пока даже трудно себе представить, когда это может произойти.

Новостное вещание, на котором также специализируется TBS, обходится очень дорого. Кроме того, TBS никогда не занималась локализацией своих новостей. Сложно вообразить, чтобы вместо трансляции международных новостей на английском языке та же CNN занялась освещением российских событий на русском. Обычно в разных странах мы создаем своего рода СП с местными телеканалами и предоставляем им свои новостные программы. TBS интересно развивать собственное новостное вещание именно таким образом. Мы пытались по тому же принципу работать и в России, но создавать и поддерживать такие альянсы весьма непросто и дорого.

СФ: Возможно, вас смущают еще и серьезные политические риски?

ГДМ: Я бы сказала, что в первую очередь нас смущают финансовые риски. Кроме того, я не уверена, что российские телезрители испытывают такую уж большую потребность в появлении в эфире новых новостных каналов. Здесь и так уже работает далеко не один местный канал.

СФ: При этом многие считают, что действительно качественные и освещаемые в независимом и объективном ключе новости на нашем телевидении больше не транслируются.

ГДМ: А разве журналистике — и далеко не только в России, а вообще во всем мире — присуща полная независимость и объективность? К тому же в России уже довольно давно работает русская версия совершенно независимого от российских властей телеканала Euronews. И пока у TBS нет планов составить ему компанию на вашем рынке.

НАСКОЛЬКО Я ЗНАЮ, наши основные зарубежные конкуренты тоже не дремлют и подумывают о более активной экспансии на российский рынок

«Cartoon Network считается самым сильным игроком на европейском рынке»

СФ: Как бы вы могли оценить перспективы медиа-бизнеса, ориентированного на детей, в России? Так, Мартин Линдстром в книге «Детский брэндинг» отмечал, что дети тратят на свои прихоти \$150 млрд в год. Какой кусок этого пирога приходится на российский рынок, на ваш взгляд?

ГДМ: Понятия не имею, но наверняка речь идет о серьезных цифрах, поскольку этот рынок здесь имеет отличные перспективы роста. Число новых каналов для детей в России будет постепенно увеличиваться, и подспудно будет развиваться сопутствующая индустрия.

СФ: Кого вы считаете главными конкурентами Cartoon Network в мире?

ГДМ: На разных рынках по-разному. В ряде стран (к примеру) в Скандинавии, очень сильные позиции занимают местные каналы. А скажем, на американском рынке лучше всех себя чувствует Nickelodeon. Неплохо идут дела в США и у Disney Channel. Cartoon Network же считается самым сильным игроком на европейском рынке. Но обозначить абсолютного лидера мирового рынка детского телевидения невозможно. К тому же, расклад сил постоянно меняется. **СФ**

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Потенциальная аудитория канала будет расширяться»



Марина МАЛУХИНА,
президент Magram Market
Research

— ГИГАНТСКАЯ КОМПАНИЯ Time Warner Inc., куда входит сеть Turner Broadcasting System Europe Ltd., запустила Cartoon Network в далеком 1993 году. В бизнес-кругах вокруг событий, предшествовавших запуску канала, была создана целая легенда: Тед Тернер за \$300 млн покупает «кучу хлама и старых пленок», а затем происходит их чудесное превращение в \$2 млрд прибыли к концу прошлого столетия. Действительно, в арсенале Cartoon Network, который транслируется на аудиторию размером почти 700 млн человек в 150 странах мира, — свыше 10 тыс. мультфильмов и игровых шоу. В Европе канал является самым популярным среди детей, а в США незначительно уступает только Nickelodeon. Очевидно, что сейчас компания заинтересована также в российском рынке как новом и весьма перспективном.

То, что все программы канала полностью переведены на русский язык, — значительное конкурентное преимущество, и, скорее всего, благодаря этому Cartoon Networks сможет выйти на первое место среди детских спутниковых каналов в России и СНГ. С другой стороны, его распространение будет ограничено той аудиторией, которая имеет дома ресиверы или же получает трансляцию по кабельным сетям от общего спутникового канала. Но поскольку рынок спутникового телевидения растет, потенциальная аудитория канала будет увеличиваться. С расширением и ростом рынка спутникового и кабельного телевидения на фоне улучшающегося материального состояния родителей в распоряжении целевой аудитории канала оказываются большие суммы на карманные расходы. Как показывают исследования, самыми популярными

детскими программами являются мультфильмы, а дети — эта самая чувствительная к рекламе и маркетинговым акциям аудитория. С самого запуска канал создавал узнаваемый бренд и проводил разъяснительную работу со своими потенциальными аудиториями, ведь Cartoon Network всегда позиционировал себя как канал для людей всех возрастов, обладающих хорошим чувством юмора. По моему мнению, было бы целесообразно проводить активную маркетинговую политику в направлении онлайн-взаимодействия со зрителями: использовать чаты, образовательные сайты, сетевые игры, а также изучать особенности маркетинга, ориентированного на тинейджеров, создавать контент для развлекательных сайтов, работающих с потоковыми технологиями, активно использовать мобильную связь и мобильный контент.



ИТАР-ТАСС

Объединившись, СУАЛ и «Русал» убьют двух зайцев: увеличат свой бизнес и защитятся от недружественного поглощения

Алюминиевые рыцари

СУАЛ может объединиться с «Русалом». Об этом заявил председатель совета директоров СУАЛа Виктор Вексельберг. В «Русале», по словам представителя компании Веры Курочкиной, также допускают возможность такого альянса.

Не исключено, что задуматься о слиянии двух крупнейших в России производителей алюминия заставила не мировая конъюнктура, а настойчивое стремление Кремля деприватизировать все мало-мальски значимые и рентабельные промышленные активы. Начав с «нефтянки», госкомпания постепенно подбираются к металлургии.

Уже полгода ходят слухи о готовящемся объединении АЛРОСА и «Норникеля». А кредитуемая государственным Внешторгбанком «Уральская сталь» консолидирует ГОКи и, говорят, присматривается к «Мечелу» и «Евразхолдингу».

Объединив СУАЛ и «Русал», Виктор Вексельберг и Олег Дерипаска получат возможность существенно увеличить стоимость своего металлургического бизнеса, а стало быть, заметно осложнить его недружественное поглощение. Кроме того, Дерипаска, будучи зятем Татьяны Дьяченко, в буквальном смысле вхож в семью первого российского президента Бориса Ельцина и только поэтому обладает незаурядным административным ресурсом, с помощью которого может обезопасить себя самого и своих партнеров.

Другое дело, что структура собственности «Русала» слишком запутанна и непрозрачна: с полной уверенностью утверждать, что инициировавшие нынешнюю «бархатную» национализацию «питерские» уже сейчас не имеют никакого отношения к бизнесу Олега Дерипаски, пожалуй, нельзя.

Система покупок

АФК «Система» покупает греческую Intracom Telecom и итальянскую Finmek. Для ее «дочки» Sitronics это логичное продолжение начатой несколько лет назад экспансии на Запад.

Контрольный пакет компании Intracom Telecom концерн Sitronics приобретет в ближайшем времени. Сейчас Sitronics и продавец Intracom Telecom — Intracom Holdings — ожидают одобрения сделки регулирующими органами. Одновременно с этим АФК «Система» купит итальянскую ИТ-компанию Finmek. Скорее всего, тоже в интересах Sitronics.

Оба предприятия не лишены внутренних проблем: Intracom Telecom задолжала 200 млн евро, а Finmek недавно и вовсе объявила о банкротстве. Между тем выручка Sitronics по итогам 2005 года приблизилась к \$1 млрд. Intracom Telecom, например, достанется концерну всего за 120 млн евро. Не так уж много за присутствие на европейском рынке, куда компания стремится попасть уже много лет. Правда, в первые девять месяцев 2005 года денежный поток Sitronics, как выяснилось, был отрицательным, составив -\$28,4 млн. Тем не менее эксперты называют такую ситуацию обычной для быстро растущей компании и сделку с Intracom Holdings одобряют.

Экспансия Sitronics (ранее — концерн «Научный центр») на западные рынки началась в 1999 году, когда «Система Телеком» приобрела блокпакет чешского производителя телекоммуникационного оборудования Stom Telecom. Сначала чешская компания ориентировалась в основном на обслуживание телекомов «Системы», но со временем взяла курс на обслуживание клиентов из Восточной Европы. В 2004 году концерн усилил

цифра

30%

— такова доля

государства в капитализации российской экономики в настоящий момент. К подобному выводу пришли Кристофер Уифер и Эрик Делой, авторы доклада «Российские акции: государство как бенефициар», опубликованного на днях Альфа-банком. При этом еще в конце 2003 года звание крупнейших собственников принадлежало частным лицам, которые контролировали в общей сложности 38% совокупного капитала рыночных компаний, тогда как государство — лишь 20%.

Сейчас картина прямо противоположная. В денежном выражении капитал государства вырос до \$190 млрд (против \$48 млрд в 2003 году). Добиться таких результатов стране помогли крупные приобретения госкомпаний и рост котировок их акций (индекс РТС с 2003 года вырос в 2,9 раз).

Аналитики Альфа-банка полагают, что изменение показателей в пользу государства, безусловно, даст чиновникам стимул «обеспечить благоприятный рыночный фон», и это положительно отразится на фондовом рынке. Однако не все считают такую тенденцию позитивной. Например, главный экономист «Тройки Диалог» Евгений Гавриленков уверен, что подобная ситуация аномальна: «Рост котировок у „государственных“ компаний идет за счет снижения олигархического риска, то есть за счет изначального неравенства условий». Многие экономисты также уверены, что в такой ситуации государственным компаниям удастся удержать лидерские позиции не больше двух лет, после чего их рост остановится. □

тренд

Дорогие дороги

В ближайшие два-три года в Подмоскovie появятся первые платные автодороги. Частный проект по строительству платной трассы Москва—Переславль-Залесский, дублирующей хронически перегруженное Ярославское шоссе, как сообщает его инициатор «Первая управляющая компания», начнется уже в ближайшие месяцы. Объем инвестиций — \$405,5 млн

(\$3,12 млн на километр), а закончить строительство предполагается через пять лет. Как сообщил **СФ** гендиректор компании Александр Уланов, затраты на строительство предполагается окупить за счет платы за проезд. С легковой машины будет взиматься 1 руб. за километр, для грузовых машин тариф составит 3 руб. Согласно расчетам, по новой трассе в сутки в среднем могут проезжать 98,5 тыс. автомашин (это в 2,5 раза меньше сегодняшней загрузки Ярославского шоссе на отрезке от первого до шестого километра). А с учетом

того, что с 15% машин плата за проезд взиматься не будет (имеются в виду машины скорой помощи и аварийных служб), суточные сборы составят \$154 тыс., срок окупаемости проекта — 7,2 года, не включая доходы от освоения придорожных территорий. Аналитики сомневаются, что реальная нагрузка новой дороги (учитывая ее платность) достигнет заявленных значений, но в то же время отмечают: доходы от придорожной застройки и сдачи в аренду магазинов и коттеджей могут с лихвой компенсировать все затраты.

Платные дороги в России будут прежде всего государственные, а в случае быстрого принятия уже готового законопроекта «О частных автомобильных дорогах», разграничивающего права федеральных, муниципальных и частных организаций, к ним добавятся и частные. Таким образом государство пытается решить проблему финансирования дорожного строительства: сейчас в России строится 1 тыс. км дорог в год, что соответствует однопроцентному годовому приросту. Этого явно недостаточно: автопарк страны ежегодно увеличивается на 10%. □

свою позицию в регионе, купив украинскую ИТ-компанию «Квазар-микро».

Сейчас Sitronics владеет тремя промышленными площадками: в Зеленограде, Киеве и Праге. Теперь к ним прибавятся производства в Италии и Греции. Стратегия концерна удивляет конкурентов: вопреки мировой тенденции он не переводит ИТ-производства из Европы в Азию, а поступает с точностью до наоборот. Впрочем, для Sitronics это способ получить европейских клиентов и научные разработки. А производство можно частично перенести в Россию.

Новое мобильное братство

Финская компания Nokia и японский концерн Sanyo объявили о намерении создать СП для производства мобильных телефонов, работающих в стандарте CDMA.

В частности, сделка предполагает, что Nokia и Sanyo разделят затраты на разработку новых моделей трубок. СП будет ориентироваться в первую очередь на американский рынок сотовой связи, где стандарт CDMA является наиболее распространенным. У Nokia достаточно слабые позиции в США, так как компания обращала внимание в основном на европейский рынок, где распространение получил конкурирующий стандарт UMTS. Альянс с Sanyo позволит Nokia исправить ситуацию. Продукция финско-японского СП может быть востребована и в России, где услуги связи стандарта CDMA предоставляет компания SkyLink.

Альянс Nokia и Sanyo — далеко не первый случай объединения европейских производителей электроники с азиатскими компаниями. Несколько месяцев назад немецкий концерн Siemens, чтобы избавиться от убыточного подразделения по выпуску сотовых телефонов, сдал

свой бренд в аренду на пять лет тайваньскому производителю BenQ (см. **СФ** №04/2006).

В 2002 году альянс с японской корпорацией Sony помог шведской Ericsson сохранить подразделение по производству сотовых терминалов. Пока этого не случилось, в компании не раз задумывались о его закрытии из-за убыточности.

«В последнее время мы все чаще наблюдаем альянсы европейских производителей с азиатскими компаниями, — говорит руководитель службы по связям с общественностью Dixis Татьяна Москалева. — Успех СП SonyEricsson и хорошие перспективы нового бренда BenQ-Siemens дают основания предположить, что союз Nokia и Sanyo тоже достигнет поставленных целей».

Дело о спорткарах

Крупнейший петербургский импортер машин класса люкс Gregory's Cars обвиняется в контрабандном ввозе Ferrari, Bentley, Rolls-Royce, Jaguar и других супердорогих иномарок.

Не исключено, что к преследованию Gregory's Cars, контролировавшего половину рынка элитных иномарок стоимостью от \$100 тыс. в Петербурге, приложили руку его «белые» конкуренты.

По версии следствия, машины ввозились физлицами якобы для личного пользования. Выигрыш получался двойной: компания сокращала таможенные платежи втрое и к тому же получала новые модели несколькими месяцами раньше, нежели официальные дилеры и дистрибуторы. Схема действовала с 2003 года, и за это время Gregory's Cars заработал около \$19 млн, вложив их в строительство автосалона площадью 15 тыс. кв. м. Виновных — владельцев сало-

«Белых» Bentley в России за первое полугодие 2005-го продано в 3,6 раза больше — 140 штук



на и частных лиц, ввозивших машины, ждет срок от семи до 12 лет. Однако, говорят юристы, доказать преступный сговор между компанией-импортером и студентом или пенсионером, по документам которого оформлялся суперкар, очень сложно. Тем более что деньги за авто переводились не в Gregory's Cars напрямую, а на счета сторонних фирм.

Выигрывают от падения Gregory's Cars в первую очередь «белые» петербургские импортеры, а также московские компании, желающие застолбить питерский рынок, на котором до сих пор нет официальных дилеров многих элитных брендов. Например, в этом году открыть дилерские центры в Петербурге планируют компания Mercury (официальный дилер Bentley в России), а также Rolls-Royce Motor Cars Moscow (дилер Rolls-Royce). □

УТОЧНЕНИЕ

В **СФ** №06/2006 в материале «К чему приводит дистрибуторская активность» допущена ошибка. Компании Bata сейчас принадлежат в Москве четыре магазина обуви. До того как Bata выкупила бизнес у своего франчайзи, их было три. Редакция приносит свои извинения.

с43



ИЛЬЯ ПИТАЛЕВ. -Ъ

Братское строительство

«Многостаночники» **Алексей и Дмитрий** (на фото) **Ананьевы**, чьи интересы охватывают финансовый бизнес, массмедиа и девелопмент, выходят на рынок коттеджного строительства в Подмосковье.

Принадлежащая братьям компания «Промсвязьнедвижимость» в 2006 году заложит сразу восемь коттеджных поселков. Инвестиции в эти проекты оцениваются в \$400 млн. На московском рынке офисной недвижимости Ананьевы смогут помериться силами с ведущими игроками: у них в активе 65 тыс. кв. м площади офисов класса В. На рынке загородного жилья они пока завершили один проект — поселок Ильичевка между Калужским и Киевским шоссе. Новые поселки эконом-класса построят по Ярославскому направлению, а для бизнес-класса было выбрано Новорижское шоссе — одно из самых престижных направлений для строительства элитной недвижимости, где братья столкнутся с многочисленными конкурентами.

Участники рынка скептически оценивают шансы проекта по одновременному началу строительства восьми поселков, хотя все необходимое для его реализации у Ананьевых, похоже, есть. В основном строительство развернется на их собственной земле, купленной и законсервированной несколько лет назад. С деньгами тоже проблем не будет: как сообщили в компании «Промсвязьинвест», кроме Промсвязьбанка, принадлежащего Ананьевым, в проекте решили принять участие МДМ-банк, Ханса-банк, Райффайзенбанк, Абсолют-банк и банк «Славинвест». Трудности могут возникнуть при продаже

коттеджей. На рынке загородной недвижимости появилось множество крупных проектов, о чем недавно писал **СФ** (№06/2006). И некоторые из них должны быть реализованы к тому же сроку, что и поселки Ананьевых.

Банковский обмен

«Райффайзенбанк Австрия» покинул **Александр Колошенко**, семь лет возглавлявший дирекцию розничного бизнеса.

В значительной степени благодаря Колошенко объем кредитов, выданных банком частным лицам, за три года (программа потребкредитования была запущена «Райффайзен» в 2002 году) достиг рекордной отметки \$1 млрд. Однако в конце минувшего года истек срок контракта с первым председателем правления Райффайзенбанка **Мишелем Периреном**, который в свое время приглашал на работу Колошенко. Кроме того, в группу Raiffeisen International в ближайшее время должен войти Импэксбанк, который не только придерживается несколько иных принципов построения розничного бизнеса (например, активно продает кредиты в торговых точках), но и имеет своих специалистов в области ритейла. В частности, соответствующее направление в «Импэксе» курирует один из ветеранов российского «карточного» рынка **Павел Иванов**.

К тому же с учетом появившейся на минувшей неделе информации о том, что Мишель Перирен в ближайшее время возглавит МДМ-банк, логично предположить, что туда же устроится и Александр Колошенко. Тем более что нынешний «розничный» заперд МДМ **Владимир Изутин** — креатура предыдущего председателя правления **Андрея Савельева**. И Перирен, скорее всего, предпочтет доверить развитие этого стратегически важного для МДМ направления специалисту, профессионализм которого не вызывает у него сомнений.

Легализатор рынков

Президент Ассоциации торговых компаний и товаропроизводителей электробытовой и компьютерной техники (РАТЭК), главный лоббист отрасли **Александр Пляцевой** ушел в отставку.

Его место занял **Александр Онищук**, который курировал в Ассоциации корпоративную деятельность, связи с общественностью и органами власти. Пляцевой заявил, что сосредоточится на развитии девелоперской компании «ДИАЛ строй инвест», вице-президентом и совладельцем которой он является.

Под руководством Пляцевого РАТЭК стал одной из наиболее эффективных отраслевых ассоциаций в России. В начале 2005 года ФТС пошла в наступление на поставщиков электроники. Импорт некоторых категорий продукции более 10 лет оставался почти на 90% «серым». Энергичные действия ФТС грозили закрытием нескольким крупнейшим российским компаниям, торгующим цифровой техникой. Активность РАТЭК позволила урегулировать разногласия мирным путем. В частности, при содействии ассоциации был обеспечен обмен информацией о ценах на товары между производителями техники и таможенными органами. Также был внесен ряд поправок в правила импорта электроники. В результате объемы «серого» импорта начали снижаться. По данным ФТС, во второй половине 2005 года количество задекларированных плазменных панелей выросло в два раза, цифровой фото- и видеотехники — на 160%, а мобильных телефонов — почти вшестеро. Участники рынка надеются, что работа нового главы РАТЭК окажется столь же результативной.

Иорих без стали

Один из основателей стальной группы «Мечел» **Владимир Иорих** (на фото) решил избавиться от 42,2% акций компании, но при этом остаться ее гендиректором.

Эту должность Иорих будет занимать в течение года. До конца 2006 года он собирается передать дела исполнительному директору «Мечела» **Алексее Иванушкину**, а также продать свою долю председателю совета директоров «Мечела» **Игорю Зюзину**, также владеющему 42,2% акций.

Пока не определен механизм финансирования столь крупной сделки. Ее сумма, исходя из капитализации «Мечела», разместившего в 2004 году на NYSE более 11% акций,



АЛЕКСАНДР СМЕРНОВ. -Ъ

оценивается в \$1,5–1,7 млрд. Как отмечают в компании, Зюзин рассматривает самые различные варианты использования пакета, который получит от бывшего партнера: от сделок на фондовом рынке до перепродажи стратегическому инвестору. Иорих же, полагают эксперты, вырученные средства намеревается потратить на личные проекты, далекие от сталльного бизнеса. «Скорее всего, в дальнейшем предприниматель не будет заниматься черной металлургией, иначе его выход из „Мечела“ не имеет смысла, — предполагает аналитик ИК „Брокеркредитсервис“ Вячеслав Жабин. — Иорих избавляется от акций на фоне падения мировых цен на сталь, который продолжается уже несколько лет. Пока же он еще успеет выручить за них хорошие деньги».

Проекция Шуняева

Президент компании Rover Computers **Сергей Шуняев** откроет в марте этого года в «Гостином дворе» ресторан «Версия 1.0».

Отличительной особенностью заведения станет специальное проекционное оборудование, которое позволит демонстрировать в ресторане трехмерные видеоклипы. В результате посетители окажутся в «виртуальной реальности». Технология показа таких фильмов сейчас регистрируется в Роспатенте. В будущем Шуняев обещает создать сеть из десяти подобных заведений, которые обойдутся ему примерно в \$15 млн. Руководителем ресторанного бизнеса станет жена предпринимателя Екатерина Шуняева.

Ресторан — не первый проект «для души», запущенный главой Rover Computers. Он владеет также салоном по продаже мотоциклов Harley Davidson и фирмой TCI, занимающейся организацией концертов поп- и рок-групп. Шуняев увлекается тяжелой музыкой, посещает байкерские тусовки и дружит с музыкантами из группы Rammstein. Теперь он занялся проектами, предназначенными для более респектабельных людей. За возможность прикоснуться к «виртуальным» мирам придется выложить заметную сумму. Средний счет в «Версии 1.0» составит около \$100.

Коллеги Шуняева по ИТ-цеху тоже не прочь проявить себя в новом качестве. Так, владелец компьютерного холдинга «Марвел» **Сергей Гирдин** создал компанию «Тимбер продукт», специализирующуюся на постройке деревянных домов для состоятельных дачников. А глава софтверной компании АВВУ **Давид Ян** владеет популярным среди московской богемы клубом «FAQ-кафе».

Ниппон-Enron

Прокуратура Токио предъявила **Такафуми Хорие** (на фото), 33-летнему главе японской интернет-компании Livedoor, официальное обвинение в финансовых махинациях. Напомним, что в январе скандал вокруг Livedoor спровоцировал один из самых масштабных кризисов в истории японского фондового рынка. Начался он с того, что прокуратура провела обыск в офисе Livedoor, и когда это событие стало достоянием гласности, Токийскую фондовую биржу охватила паника. Инвесторы стали лихорадочно сбрасывать акции фирмы, потом «обвалились» все высокотехнологичные компании, а за ними и весь фондовый рынок. В итоге число сделок по продаже подскочило настолько, что не выдержала компьютерная система (ее предел — 4,5 млн транзакций), и торги закрыли досрочно.

Такафуми Хорие — представитель «новой волны» японских бизнесменов. Он за три года превратил Livedoor из относительно небольшого интернет-провайдера в холдинг с капитализацией около \$7 млрд. Основой процветания его компании стали поправки в японские законы о ценных бумагах 2003 года. Они разрешили компаниям совершать так называемый сплит — дробить акции, а главное — выпускать в обращение новые бумаги не сразу, а через некоторое время. И Хорие всю пользовался этой возможностью, не выпуская акции на биржу по несколько месяцев. Доля акций в свободном обращении падала, что приводило к росту курса. Тогда он приобретал другие компании, оплачивая подорожавшими акциями покупки, которые иначе были бы ему не по карману. Теперь же обвинение считает, что его компания скрыла убытки в 1 млрд иен (около \$8,5 млн). А самому Хорие грозит штраф в 5 млн иен или пять лет тюрьмы. □



три вопроса

«Вымпелком» предложил Telenor и Altimo продать ему компанию «Киевстар» в обмен на увеличение доли в самом «Вымпелкоме». Гендиректор компании Александр Изосимов утверждает, что сделка будет выгодна всем акционерам.



«Секрет фирмы»: Вы считаете, что сделка сможет примирить враждующие Telenor и Altimo?

Александр Изосимов: Если она создаст платформу для разрешения конфликта между Altimo и Telenor — это хорошо. Но главная цель сделки состоит в том, чтобы «Вымпелком» перешел в высшую лигу на украинском рынке. Покупка «Украинских радиосистем» (УРС) приоткрыла нам дверь на рынок, но пока мы ориентируемся на оборот \$350 млн и 5,5 млн абонентов. Это сравнительно небольшой масштаб.

СФ: Какие выгоды сделка сулит основным акционерам?

АИ: Нам не придется реализовывать планы по агрессивному продвижению УРС. Они, скорее всего, приведут к снижению ценового уровня на украинском рынке. Этого можно избежать, объединив УРС и «Киевстар».

СФ: Сделка подразумевает допэмиссию акций, в результате которой доля миноритариев будет размыта. Вы не боитесь их негативной реакции?

АИ: По нашим прогнозам, уже в 2007 году чистая прибыль в расчете на одну акцию будет выше, чем до объединения. Это значит, что, хотя доля миноритариев в процентном отношении уменьшится, их доход от этого не пострадает. □

ПУТЬ БИЗНЕСМЕНА

Главное в спорте – поставить задачу и добиться результата. Путь спортсмена – это, в принципе, выбор целей и постоянные тренировки ради их достижения. С точки зрения самоорганизации, бизнес мало чем отличается от спорта. Это хорошо знает Александр Нестеров, генеральный директор компании «Tele2»- Нижний Новгород. Будучи и спортсменом и бизнесменом, он в своей работе реализует основные принципы любимого вида спорта – самбо.



Биография

Нестеров Александр Геннадьевич, 33 года. Родился и вырос в Челябинске. В 1997 году окончил Уральскую государственную юридическую академию по специальности «юрист». В декабре 2005 года в Высшей школе международного бизнеса АНХ при Правительстве РФ получил степень MBA по специальности «стратегический менеджмент». В предпринимательской деятельности с 1992 года. С 1997 года занимал руководящие должности в российских и зарубежных компаниях сотовой связи. Создал лучшую среди уральских операторов службу обслуживания абонентов при региональном отделении «Уральский GSM», многократно увеличил оборот сети салонов сотовой связи «Центр мобильных решений ТехноСелл». С октября 2004 года генеральный директор шведского сотового оператора «Tele2»-Нижний Новгород. Мастер спорта по самбо, призер чемпионатов России.

Судят по результатам

Декабрь 2005 года заставил насторожиться сотовых операторов на нижегородском рынке. Компания Tele2 осуществила рекордное количество подключений, достигнув доли рынка 16%. Выйдя на рынок Нижнего Новгорода более двух лет назад, компания не стала конкурентом основным операторам сотовой связи, несмотря на ценовое преимущест-

во ее предложений. Тогда был допущен ряд ошибок, которые сегодня компания честно признает. Провал при выходе, примитивная реклама, низкое качество связи, большое количество недовольных абонентов, частая смена коммерческого персонала – все это если и увеличивало популярность, то явно не ту, на которую рассчитывали. Но к 2005 году ситуация изменилась. В конце 2004 года в «Tele2»-Нижний Новгород появился новый генеральный директор – Александр Нестеров, выполнивший, по сути, работу антикризисного менеджера.

В сентябре прошлого года стартовала маркетинговая акция по улучшению качества связи. В ее рамках 50 жителям Нижнего Новгорода и области предлагалось оценить качество Tele2, стоимость услуг и доступность связи. Акция была не только рекламной (к этому времени техническое обеспечение качества связи и большей зоны покрытия уже было достигнуто). В течение второго полугодия 2005 года компания значительно расширила зону покрытия области и емкость сети. Результатом проведенных мероприятий стал значительный рост подключений в ноябре-декабре 2005 года, который отметили почти во всех салонах и магазинах сотовой связи.

«У Tele2 была сложная задача – выйти на достаточно сформированный нижегородский рынок. В Нижний Новгород она пришла последней, к этому времени в нашем регионе все остальные сотовые операторы работали уже два года. У каждого из них была сформирована клиентская база, люди пользовались этой связью, знали все ее плюсы и минусы. Тем не менее за два года компания нашла своего клиента. Была проведена огромная работа, и если проанализировать темпы подключения в наше время, то по активности Tele2 не отстает и держится на равных с московской «большой тройкой»: «Билайном», МТС и «Мегафоном», – рассказывает Андрей Крылов, директор нижегородского филиала компании Dixis – федеральной сети салонов сотовой связи, открывшей в Нижнем Новгороде 15 магазинов. С ним во многом согласен и Вадим Чугунов, генеральный директор сети «Мобильный клуб» (семи специализированных салонов в крупных торговых центрах Нижнего Новгорода): «Сейчас доля продаж Tele2 увеличилась, хотя старт компании в свое время был достаточно сложным. Но последняя акция, когда предлагали дегустировать качество, безусловно, сыграла со знаком «плюс». И потом, на нынешнем рынке ситуация сама по себе достаточно сложная, рынок в очередной раз делится. И при достаточно приличном качестве и ценах, думаю, в ближайшее время доля Tele2 очень сильно увеличится. Особенно после того, как будет реализован закон о переходе абонента от одного оператора к другому с сохранением номера. В этом случае Tele2 очень сильно выиграет, потому что сейчас самый основной сдерживающий фактор у всех – это именно абонентский номер».

Достижение цели

По словам Александра Нестерова, компания Tele2 ставит перед собой задачу быть второй после какого-либо лидера. «Мы прекрасно понимаем рынок, да и учиться хотим уже на чужих ошибках», – полушутя-полусерьезно объясняет он позицию компании. И в некоторых сегментах компании уже удалось достичь своей цели. Это отметил и Александр Чебанов,

начальник отдела по работе с операторами Волго-Вятского филиала компании «Евросеть» (80 магазинов в Нижнем Новгороде и области). «Цель компании Tele2, – доказать, что дешево – это не значит плохо, – была достигнута. И рост подключений к компании – прямое тому подтверждение. Если мы возьмем декабрьские продажи, то по подключениям по нашей сети Tele2 заняла второе место после «Билайна». После этого мы ожидали определенного спада в продажах (когда акция закончилась), но он оказался очень незначительным. На сегодняшний день Tele2 занимает одно из лидирующих мест в плане подключения в нашей сети. Показательный момент: в январе возросли продажи карт экспресс-оплаты Tele2 и увеличились платежи абонентов. Это говорит о том, что абоненты не отказываются от оператора, они разговаривают, платят деньги и им это нравится», – подводит итоги совместной работы Александр Чебанов. Он также отмечает, что компания Tele2 в настоящее время воспринимается как очень серьезный игрок на рынке, предоставляющий дешевую качественную связь и ориентирующийся на все социальные слои общества.

Олег Ершов, коммерческий директор ОАО «Волгателеком», более сдержан в оценке перспектив компании Tele2. Но, вместе с тем, не отрицает у нее наличия объективных преимуществ: «Несмотря на то что оператор вышел самым последним на наш сформированный и конкурентный рынок, он сумел найти свою нишу. У него очень четкая стратегия позиционирования на рынке и последовательная маркетинговая политика. Tele2, как и любой другой оператор, имеет свою группу потребителей и ориентируется на этот сегмент. В компании понимают, что в данных условиях не эффективно работать со всем рынком. И, выбрав свою нишу, оператор добивается на ней неплохих результатов. Фактически можно говорить о том, что с Tele2 за их сегмент рынка явно никто не конкурирует. Я считаю это очень грамотным маркетинговым ходом, хотя он был единственно возможным для любого оператора, приходящего последним на этот рынок. Если зона покрытия, качество связи и перечень дополнительных услуг у Tele2 будут сравнимы с остальными игроками на рынке, и при этом цены будут ниже чем у других операторов, то небольшое увеличение доли рынка возможно. Но добиться серьезного изменения расстановки сил на этом рынке тяжело, потому что у каждого оператора есть своя группа абонентов, которых все устраивает и для которых нет каких-либо причин для смены сотовой компании. И говорить, что у Tele2 получится серьезно изменить свою долю на рынке, я бы не стал. Объективно на рынке у каждого есть своя ниша. И у Tele2 в тех районах области, где они еще не работают, есть своя социальная ниша. При этом я допускаю, что там целевой сегмент у них может быть выше».

Командный дух

Офис компании Tele2-Нижний Новгород встретил нового директора букетом нерешенных проблем. В силу ряда причин и сложностей, возникших у оператора при выходе на нижегородский рынок, сотрудники компании не являлись «носителями бренда». Им было стыдно даже звонить своим знакомым с номера Tele2, поскольку к этому времени о компании уже сложилось определенное мнение, во многом негативное. Система управления была выстроена так, что от сотрудников в Нижнем Новгороде требовалось только подчинение головному офису, из которого всю сложность возникшей ситуации было не так просто оценить. В результате люди, хорошо знавшие эту проблему, не могли проявить инициативу. Как оказалось, они просто не верили в такую возможность и никаких действий не предпринимали.

Руководство головного офиса компании в этом случае приняло классическое и, как показало время, верное решение.

С назначением генеральным директором компании «Tele2»-Нижний Новгород Александра Нестерова ситуация постепенно стала меняться в лучшую сторону. Новый директор сделал ставку на создание команды профессионалов, когда каждый отвечает полностью за свое направление и свой спектр работ «от и до». Заново пришлось распределять функции и прописывать взаимосвязь подразделений, планировать возрастающую нагрузку и возможные негативные последствия. Это дало свои результаты: сформированный коллектив не только справляется с поставленной перед ним задачей, но и по-прежнему остается наименьшим по численности. Александр Нестеров объясняет это амбициями своих сотрудников. «Я работаю с амбициозными людьми в хорошем смысле этого слова. А такие люди не могут без «тяги к звездам». Каждый причастный к процессу сотрудник видит, что нужен фундаментальный подход к делу. Без этого и созданная модель организации является ничем иным, как хаосом», – говорит он. По словам Александра Нестерова, компании нужны руководящие сотрудники, обладающие способностью к видению, готовые искать собственные цели и осознающие важность задач и степень ответственности.

Участники рынка, по-разному оценивая успехи компании Tele2, признают в них роль лидера – генерального директора компании «Tele2»-Нижний Новгород Александра Нестерова. «Успех компании зависит прежде всего от коллектива. А вот формирование коллектива – это заслуга самого руководителя. По моему мнению, Александру Нестерову удалось создать хороший коллектив, особенно хочу выделить дилерский отдел, с которым мы очень дружим», – говорит А. Крылов.

По словам О. Ершова, роль руководителя в бизнесе всегда очень высока, а В. Чугунов, в свою очередь, констатирует: «Видно, что это успех не одного человека, а команды. В Tele2 она достаточно грамотная подобралась, в основном это заслуга генерального директора». А в компании «Евросеть» считают, что с приходом Александра Нестерова компания Tele2 явно активизировалась на нижегородском рынке. «Мы увидели другой подход к работе, нацеленность на результат, а не на показатель. Появились программы лояльности и социальные программы, усилилась рекламная поддержка продуктов и вводились новые предложения. Если Александр Нестеров и дальше будет возглавлять Tele2 в Нижнем Новгороде, то компания только улучшит свои показатели», – резюмирует А. Чебанов.

Справка

Tele2 – ведущий альтернативный телекоммуникационный оператор в Европе, входит в холдинг Tele2 AB. На сегодняшний день работает в 25 странах мира, абонентская база холдинга насчитывает порядка 28,7 млн пользователей. Представительства холдинга оказывают услуги стационарной и мобильной телефонии, передачи данных, доступа в интернет, а также кабельного телевидения. В основе маркетинговой политики группы компаний лежит принцип самых низких цен на рынке.

Компания была основана Яном Стенбеком в 1993 году. С 1996 года акции Tele2 котируются на Стокгольмской бирже, Stockholmsbörsen (TEL2A и TEL2B). В 2004 году прибыль компании до уплаты налогов выросла на 73% и достигла 2 млрд 681 млн шведских крон (383 млн долларов США), а доход от основной деятельности составил 43 млрд 33 млн шведских крон (6 млрд 146 млн долларов США).

В России Tele2 оказывает услуги мобильной связи стандарта GSM в 12 регионах: Санкт-Петербурге и Ленинградской области, а также Иркутской, Кемеровской, Ростовской, Омской, Нижегородской, Смоленской, Курской, Белгородской, Челябинской, Воронежской областях и Республике Удмуртия.





лаборатория

Паразитический маркетинг

Новая экономика → с55
 лизинг недвижимости → с60
 облигации → с64

Крупные ритейлеры нашли способ обеспечить собственным маркам высокие продажи: они стали «копировать» популярные брэнды. Владельцы известных марок вынуждены мириться с такой практикой, чтобы не потерять перспективный канал сбыта.

Чужая родня

текст:
 елена
 проторова
 иллюстрация:
 анна
 музыка

Попадая в «Аптечную сеть 36,6», известные брэнды теперь получают «двойников». Недавно, например, такой двойник появился у зубной пасты Lacalut. Шрифт, цветовая гамма и идентичная линейка вкусов делает private label аптеки под названием Toothpaste похожим на известную зубную пасту. В отличие от традиционных плагиаторов сеть не стесняется «копирования» и даже размещает свою частную марку на соседней полке с Lacalut, снабдив воблером, подчеркивающим более выгодную цену «двойника».

Lacalut — не единственная жертва «36,6». Вдобавок к ней в сети появились два шампуня, похожих на Head & Shoulders и Pantene Pro V. «Пока у нас всего три товара, которые похожи на известные брэнды. Но до конца года их, возможно, станет больше», — обещает Марина Михалева, директор проекта «Собственная торговая марка 36,6». Откровенность менеджеров аптеки легко объяснима. Владельцы известных брэндов, привыкшие активно бороться с паразитическими марками и в судах отстаивать свои права, не решаются ссориться с крупными сетями. Никто не хочет исчезнуть с полок крупного ритейлера из-за марочного конфликта — пусть даже этот ритейлер пока не столь уж велик.

Покушение на лидера

«МЫ НИЧЕГО НЕЗАКОННОГО НЕ ДЕЛАЕМ, всего лишь перенимаем стратегию западных аптечных сетей вроде Boots или Superdrug», — говорит Марина Михалева. Действительно, маскировка частных марок под успешные брэнды — не изобретение «36,6», многие мировые компании сталкивались с «копированием» своих брэндов ритейлерами. Правда, у некоторых производителей несколько иной взгляд на законность подобных действий.

В марте прошлого года Unilever, неоднократно обвинявшая голландские супермаркеты Albert Heijn в заимствовании дизайна своих продуктов, по-

с49



Для собственных товаров сети не жалеют лучших мест на полке

дала иск против сети. Довести дело до суда заставило появление в магазинах 13 «копий» его брэндов, в частности холодного чая Lipton ice tea, маргарина Blue Band, оливкового масла Bertolli. Руководство Unilever заявляло, что на этот раз Albert Heijn зашел слишком далеко, и рассчитывало, что выигрыш дела заставит сеть отказаться от дальнейших спекуляций на чужом успехе. Правда, судебным решением были приостановлены продажи только двух товаров — арахисового и оливкового масла. В остальных случаях суд не усмотрел никаких нарушений.

В мире сетевые «товары-прилипапы» появились еще в 1990-х, крупные европейские ритейлеры задумались над тем, как увеличить продажи собственных марок, показатели которых уступали

брэндам-лидерам. Появление на полках магазинов «паразитов» еще больше накалило и без того напряженные отношения между розницей и поставщиками. Раньше под давлением сетей производители были вынуждены отказаться от собственных представлений, какими должны быть отпускные цены, когда и насколько их снижать. Теперь им нужно было решить, что считать паразитическим бизнесом.

Но процесс между Unilever и Albert Heijn скорее исключение, чем правило. Большинство производителей не готовы ссориться с розницей. Конфликт может обойтись гораздо дороже, чем молчание: в ответ на демарш сеть имеет возможность сильно насолить поставщику. Как минимум — обеспечив ему самую бесперспективную выкладку, как максимум — выведя продукцию из ассортимента и отдав освободившееся место конкурентам. В Европе 90% розничных продаж сконцентрировано в руках четырех-пяти крупных ритейлеров. Потеря хотя бы одного партнера оборачивается серьезным ударом по рыночным позициям компании.

Сегодня на сайтах Wal-Mart, Carrefour, Boots во многих категориях можно отыскать «специальное предложение», напминающее популярные брэнды. «В гипермаркетах Auchan два-три года назад почти все private label были похожи на самые успешные национальные марки и продавались очень хорошо, — говорит генераль-

Частные сети

Как показывает исследование ACNielsen, охватившее 38 разных стран, по стоимости собственные марки занимают уже 17% глобального рынка. А по темпам роста продаж они опередили брэнды производителей на 5%.

Самую большую популярность private labels завоевали в Западной Европе. Например, в Швейцарии их доля достигла 45% рынка, в Германии — 30%, в Великобритании — 28%. Однако быстрее всего их продажи увеличиваются в развивающихся странах — Венгрии, Чехии, ЮАР. Основным преимуществом собственных товаров сети традиционно считалась низкая цена. В среднем они по-прежнему на 31% дешевле производителейских брэндов. Однако за последние годы почти все крупные ритейлеры активно конкурируют с производителями в премиальном сегменте. К примеру, Tesco предлагает линию продуктов Healthy Living, в Carrefour продаются органические продукты под маркой Carrefour Agir.

На российском рынке доля собственных марок незначительна — менее 1%. Опросы ACNielsen показали, что 55% процентов покупателей в Москве и Санкт-Петербурге знают о существовании таких товаров. 30% заявили, что покупают их не реже одного раза в месяц.

ный директор MR&D Consulting **Виктория Михайлова**. — Разрыв отношений из-за этого — редкий случай».

Пересадка технологий

ПЕРВЫЕ РОССИЙСКИЕ private labels, появившиеся пять лет назад, были вполне оригинальны: продавались под марками сети (соки, минеральная вода «Перекресток», стиральный порошок «Рамстор»). Позже появились товары под абстрактными названиями (линия молочных продуктов «Ромашкино» в «Копейке», крабовые палочки и фумигаторы «365 дней» в сети «Лента»).

Первым адаптатором западных идей стала питерская «Пятерочка». Пару лет назад в ее магазинах начало продаваться средство для мытья посуды Super, похожее на Fairy, газированные напитки, воспроизводящие некоторые элементы оформления Fanta и Coca-Cola, плавленый сыр Paola, на упаковке которого изображена девушка, отдаленно напоминающая девушку марки Viola.

В сети заявляют, что не преследовали цели замаскироваться под известные бренды. «А как это можно назвать по-другому? — удивляется менеджер отдела маркетинга компании Viola **Мария Лямина**. — Обидно, когда тебя копируют».

Эстафету «Пятерочки» приняли в «Аптечной сети 36,6» в середине сентября прошлого года. К тому времени в ней уже продавались под собственной маркой шампуни, презервативы, кремы, оформленные как классический по папе.

В «36,6» утверждают, что эти марки продаются неплохо, но компания решила разнообразить стратегию и пойти по пути

«Пока у нас всего три товара, которые „копируют” известные бренды. Но до конца года их, возможно, станет больше»

«копирования». «Мы захотели поэкспериментировать и попробовать механизмы, позволившие западным аптекам увеличить долю собственных марок в парафармацевтике до 40%», — поясняет Марина Михалева.

Пока это единственные известные **СФ** российские примеры «частных» брендов-двойников. Но уже на их примере понятно, как будут действовать все крупные сети завтра и чего уже сегодня нужно опасаться производителям.

Двойной удар

КАК СЕТИ ВЫБИРАЮТ «ЖЕРТВУ»? Технология проста: это должен быть лидер продаж.

«Мы прекрасно понимаем, почему „Пятерочка” выбрала нас: в Петербурге Viola бренд номер один среди плавленых сыров», — говорит Мария Лямина.



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

конференция

МАРКЕТИНГ ФИНАНСОВЫХ УСЛУГ: КАК ПРИВЛЕЧЬ СВОЕГО КЛИЕНТА

22 марта 2006 год, Москва, отель Holliday Inn Lesnaya

Аудитория конференции — коммерческие директора, директора по маркетингу и развитию страховых и инвестиционных компаний, банков, управляющих компаний, руководители компаний, предоставляющих услуги в области финансового маркетинга.

Темы для обсуждения

Рынок финансовых услуг. Исследования потребителей
Сегментирование. Кто ваш потребитель?
Способы привлечения потребителей
Разработка эффективной маркетинговой стратегии
Брендинг финансовых продуктов и услуг
Маркетинг кредитных услуг
Маркетинг инструментов коллективного инвестирования
Маркетинг накопительных страховых продуктов

К участию приглашены

На конференции выступят представители компаний: GfK Rus, TNS Global, УК «Тройка Диалог», «Внешторгбанк 24», American Express, УК «Интерфин КАПИТАЛ», УК «СОЛИД Менеджмент», ОСАО «Ингосстрах»

Стоимость участия — \$350 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно. Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%. Регистрация по тел.: (495) 960-31-18, 797-31-71 (доб. 20-47), www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Информационные партнеры:



Национальная
лига управляющих





Так же действовали в «36,6». Чтобы понять, к какому бренду выгоднее всего «приклеиться», в сети сначала заказали исследование по маркам, лидирующим по рыночной доле и лояльности. При формировании финального топ-листа учитывались результаты собственных продаж и информация поставщиков.

Выбрав лидера, ритейлер создает «копию». Причем его арсенал средств гораздо богаче простого копирования, доступного любой «традиционной» паразитической компании. «Большую роль играет то, что копиям отводятся лучшие места на полке», — замечает генеральный директор консалтингового агентства V-Ratio **Олег Чернозуб**.

Магазину не обязательно подставляться под удар и гнаться за точным сходством своего «товара-копии». Ему поможет размещение рядом с оригиналом. Так, девушка Paola не очень-то похожа на девушку Viola. Но другого сыра с девушкой на этикетке просто не существует, а потому покупатель без труда расшифрует «послание двух марок»: сыр Paola — такой же, как Viola, лежащий рядом, только дешевле. «Мы ничего не можем поделать, даже если захотим», — замечает Мария Лямина. — Говорили с менеджерами сети и получили ответ: вы можете обратиться в суд, но ничего не добьетесь — название продукта, цветовая гамма, основные элементы упаковки другие».

Частные марки в товарных группах. Глобальная статистика

ТИП ПРОДУКТА	ДОЛЯ НА РЫНКЕ, %	РОСТ ПРОДАЖ, %
ОХЛАЖДЕННЫЕ ПРОДУКТЫ	32	9
БУМАЖНЫЕ ИЗДЕЛИЯ, ПЛАСТИК, УПАКОВКА	31	2
ЗАМОРОЖЕННЫЕ ПРОДУКТЫ	25	3
КОРМ ДЛЯ ЖИВОТНЫХ	21	11
ПРОДУКТЫ ДЛИТЕЛЬНОГО ХРАНЕНИЯ (БАКАЛЕЯ)	19	5
ДЕТСКИЕ ПОДГУЗНИКИ И ТОВАРЫ ЖЕНСКОЙ ГИГИЕНЫ	14	-1
МЕДИЦИНСКИЕ СРЕДСТВА	14	3
БЕЗАЛКОГОЛЬНЫЕ НАПИТКИ	12	3
БЫТОВАЯ ХИМИЯ	10	2
СНЕКИ И КОНДИТЕРСКИЕ ИЗДЕЛИЯ	9	8
СПИРТНЫЕ НАПИТКИ	6	3
СРЕДСТВА ПЕРСОНАЛЬНОГО УХОДА	5	3
КОСМЕТИКА	2	23
ДЕТСКОЕ ПИТАНИЕ	2	13

ИСТОЧНИК: ACNIELSEN, АПРЕЛЬ 2004 — АПРЕЛЬ 2005 ГОДА, ДАННЫЕ ПО 38 СТРАНАМ

«Два-три года назад почти все private label в гипермаркетах Auchan были похожи на самые успешные национальные марки и продавались очень хорошо»

Еще один уникальный инструмент ритейлера — ассортиментная линейка. Вкусовые названия и суббренды обычно неохраноспособны, а точное повторение ассортиментной линейки также добавляет сходства «копии», особенно если выкладка повторяет оригинальную.

Падают ли продажи настоящих брендов от соседства с «двойниками»? В компании «Натусана» (эксклюзивный дистрибутор Lacalut в России) утверждают, что появление в «36,6» «копии» на показателях пока не сказалось. «С сентября мы ежемесячно росли на 4–5%. Правда, есть ощущение, что достижения могли быть выше: осенью на телевидении стартовала рекламная кампания», — говорит **Игорь Амбросов**, заместитель директора компании по маркетингу.

А насколько успешен «двойник»? В «Аптечной сети 36,6» собственные зубные пасты за несколько месяцев завоевали 5% категории по стоимости. Долю похожего на Lacalut товара в компании не раскрывают, но отмечают, что хитом продаж он не стал. При этом в «36,6» намерены расширить портфель «копий». До конца года в сети собираются наладить выпуск private label в безрецептурных препаратах (таких как но-шпа, аспирин, кларитин, таблетки от кашля и капли в нос). Некоторые из них станут «аналогами» известных лекарственных препаратов. «Безусловно, они оттянут часть продаж у „оригиналов“, — прогнозирует Марина Михалева. — Хотя мы себе такой задачи не ставим».

Придется жить дружно

«ПРО ЭТО НЕ СТАТЬИ ПИСАТЬ НАДО, а разбираться в суде», — убежден Олег Чернозуб. В обеих сетях утверждают, что ни одной претензии от производителей не получали. И если у Viola не так много оснований для претензий, поскольку схожесть Viola и Paola — предмет дискуссий, то ситуация с Lacalut, по мнению экспертов, рисует более радужные судебные перспективы. Но в компании не собираются реагировать.

«Нас это, безусловно, покорило», — поясняет Игорь Амбросов. — Мы сами протестировали «копии» и отправили образцы

«Мы ничего не можем поделать, даже если захотим. Говорили с менеджерами сети и получили ответ: вы можете обратиться в суд, но ничего не добьетесь»

в штаб-квартиру в Германию. Там пока не видят оснований делать из этого проблему».

Причина спокойствия понятна: пока эксперименты сетей не представляют серьезной угрозы. По данным ACNielsen, в обороте ведущих операторов доля private label по стоимости по-прежнему незначительна. В сегменте продуктов питания она не превышает 4%, по непродовольственным товарам — 2%. Да и сами сети еще слишком малы: к началу 2005 года в России было всего 4 тыс. современных магазинов.

Ссору с одним оператором любая компания пока еще может пережить безболезненно. Последние три года «Евросеть» постоянно конфликтует с Samsung и какое-то время не продавала телефоны этой марки. В середине прошлого года глава «Евросети» **Евгений Чичваркин** заявил, что неуступчивость корейцев в отношениях с сетью будет стоить им первого места на рынке мобильных телефонов. Однако, по данным Mobile Research Group, по итогам 2005 года Samsung остался лидером.

Но, как отмечают в Valio, нужно смотреть на несколько лет вперед. Сейчас «Пятерочка» не ключевой клиент для компании. Напрямую туда продукция не поставляется, и ее линейка не столь велика, как, к примеру, в магазинах «Ленты» или «О'кей». Но как она будет выглядеть через два-три года? Помимо универсамов эконом-класса «Пятерочка» строит сеть гипермаркетов «Карусель». «Мы видим, как быстро они наращивают сеть, скупают других игроков в регионах», — говорит Мария Лямина. — Портить отношения с таким партнером просто неразумно».

Опережающий рост

ПО МЕРЕ РОСТА МИРОВЫХ СЕТЕЙ их паразитические частные марки доставляют большим компаниям все больше проблем.

Прибыль Procter & Gamble в первом квартале 2004 года выросла всего на 14%, в то время как в первом квартале 2003-го — на 25%. Это результат ценовой войны, в которую концерн был вынужден ввязаться, чтобы повысить конкурентоспособность своих шампуней, моющих средств и детских пеленок, продающихся в дискаунтерах и конкурирующих с частными марками сетей, в том числе — паразитическими.

Что могут противопоставить производители сетям, если не юридическую защиту своих брендов? Выход, наверное, один — постоянно быть на шаг впереди, пользуясь преимуществом лидера: ведь тот, кто копирует, всегда должен отставать.

Когда GlaxoSmithKline обнаружила в магазинах Albertson's аналог своего ведущего продукта — антацида Tums, компания решила усовершенствовать упаковку продукта. Обновленный Tums вышел во флаконе с дозатором.

Впрочем, потенциал этого оружия защиты далеко не безграничен. Colgate-Palmolive полгода назад заявила, что тоже намерена ответить на растущую долю private label всех видов увеличением маркетинговой активности. Правда, одновременно компания сделала заявление для своих акционеров: на финансовых показателях конкуренция скажется не лучшим образом. □

ЭКСПЕРТ НОМЕРА

«Надо решить, что выгоднее: не обратить внимания или подать судебный иск»



Марина МАЛЫХИНА,
президент Magram Market
Research

— САМО НАЗВАНИЕ «ПАЗАРИТИЧЕСКИЙ МАРКЕТИНГ», конечно, имеет негативную окраску. Тем не менее такой маркетинговый ход, к сожалению, весьма частое бизнес-решение, практикуемое многими компаниями. Все крупные производители делают серьезные вложения в научно-исследовательские разработки, а также в создание и продвижение марки. Компании, использующие паразитический маркетинг, используют известность бренда, дизайнерские решения и рекламные вложения. Таким образом, аутентичный бренд экономит «двойнику» средства на продвижение, и эти свободные деньги компании, прибегающие к паразитическому маркетингу, могут вкладывать в производство. Известны даже случаи — например, на рынке сотовых телефонов, — когда такая продукция оказывалась лучше оригинальной, и производители впоследствии выкупали бизнес «двойников». Товары-«двойники» выпускаются и розничными сетями. Те, в отличие от компаний-производителей, имеют намного больше шансов на то, что ситуация не будет решаться путем судебного разбирательства, поскольку производители заинтересованы в сохранении с ними хороших партнерских отношений. Розничные сети всегда диктовали производителям свои условия, но в сейчас большинство из них действует гораздо агрессивнее. К примеру, сейчас «встать на приоритетную полку» гораздо дороже, чем два-три года назад. Кроме того, вывод новой марки в розницу может увенчаться успехом только при значительных уступках со стороны владельцев нового продукта. Зачастую сети ведут себя довольно жестко и в других вопросах, например когда стремятся получить лучшие цены, и не боятся диктовать свои правила. При невыполнении договоренностей со стороны производителей сети с легкостью с ними расстаются. Если ритейлер выпустил продукт под торговой маркой, копирующей уже существующий раскрученный товар, перед производителем встает задача: сравнить ущерб от отсутствия своих товаров в этой розничной сети с материальными потерями от падения объема продаж основного бренда, а также от того, что будет, если производителю и вовсе откажут в размещении у данного ритейлера. Кроме того, важно проанализировать и понять, пересекается ли целевая аудитория private label с собственными покупателями марки. И в зависимости от полученных данных решать, что экономически выгоднее: не обратить внимания или подать судебный иск.

Пролет имитатора

К копированию своих брэндов конкурентами крупные компании относятся менее снисходительно, чем к заимствованиям со стороны крупных ритейлеров, и отстаивают права в суде. Особенно преуспели в этом пять компаний.

ТЕКСТ: ЕЛЕНА ПРОВОТОРОВА

1

Coca-Cola

Количество исков, которые Coca-Cola подавала против своих «двойников» (Koca Nola, Cold Cola, Fig Cola), давно перевалило за несколько сотен. Тем не менее желающих быть похожими на самый известный в мире брэнд хватает до сих пор. В середине 2004 года Coca-Cola выиграла дело против газированного напитка Point-Cola, выпускавшегося чилийской фабрикой Embotelladora Llacolen. Благодаря рекламным контрактам с футбольными командами университетов и ралли Mobil напиток Point-Cola сумела завоевать в стране большую известность. В Coca-Cola отметили, что со столь наглой имитацией дизайна компания давно не сталкивалась. Суд признал факт нарушения закона о защите промышленной собственности, запретил продажи Point-Cola и постановил конфисковать находящиеся на складах партии напитка.



2

British-American Tobacco

British-American Tobacco (BAT) также оказалась удачливой в борьбе с производителем, практически полностью копирующим ее товарные знаки. В 2002 году московская компания АИФ выпустила на российский рынок сигариллы под маркой Captain Blad. В BAT посчитали это нарушением исключительного права на принадлежащий фирме брэнд Captain Black, под которым также продавались сигариллы. Эксперты Роспатента установили, что название и дизайн упаковки Captain Blad схожи до степени смешения с иностранным брэндом. Благодаря этому BAT смогла добиться сначала запрета на продажу продукции АИФ, а затем и аннулирования товарного знака Captain Blad.



3

Enrique Bernat

Испанскому производителю Enrique Bernat, владеющему брэндом Chupa Chups, пришлось бороться в России с карамелью на палочке «Лизун-сосун», упаковка которой полностью копировала дизайн продукции Enrique Bernat. Компания обратилась в ФАС с требованием запретить фабрике «Меньшевик», выпускающей и другие товары-имитаторы (жевательную резинку Life is... Life, «Турбонадув»), эксплуатировать ее дизайн. В антимонопольной службе иск испанцев удовлетворили. «Меньшевик» попытался обжаловать решение в арбитражном суде Москвы, но его оставили в силе. Правда, несмотря на поражение, в «Меньшевике» на жизнь не жалуются. По словам руководства фабрики, сходство с Chupa Chups позволило завоевать 30% российского рынка карамели на палочке.

4

Honda

Наказать имитатора на китайском рынке — практически невыполнимая задача. По количеству подделок и «двойников» страна занимает первое место в мире. Однако Japan's Honda Motor Co удалось отстоять свою марку. В 2001 году японцы подали протест против использования слова Hongda в названии четвертого по величине китайского производителя мотоциклов. Нарушитель согласился с этим требованием и переименовался в Chongqing Lifan Industry Group. Однако при этом продолжал производить мотоциклы под маркой Hongda. Продавались они не только в Китае, но и других странах Юго-Восточной Азии. В 2002 году Honda в очередной раз подала иск и выиграла дело. Пекинский суд обязал китайского имитатора выплатить японцам в качестве компенсации около \$200 тыс.

5

«Нэфис косметикс»

Компания «Нэфис косметикс» с 2001 года выпускает стиральный порошок ViMax, а концерн «Калина» в 2003-м начал производство порошка TriMax. Минувшим летом по решению суда «Калине» пришлось выплатить казанской компании 400 тыс. руб. в качестве компенсации за выпуск контрафактной продукции. После первой победы «Нэфис косметикс» воспрянула духом и сразу же подала еще несколько исков на гораздо большие суммы. В феврале этого года они были удовлетворены в полном объеме. Арбитражный суд обязал «Калину» выплатить в качестве компенсации 10,5 млн руб. Так пострадавшая сторона оценила прибыль, которую «Калина» получила от продажи TriMax, компенсацию за свои нарушенные права и расходы на внеплановую рекламную кампанию ViMax, которую пришлось запустить, чтобы нейтрализовать конкурента. **СФ**

Засилье корпораций не дает покоя гуру менеджмента. Автор «Нации свободных агентов» Дэниел Пинк предлагает неконформистский путь борьбы с ними. Исход наемных работников в свободные агенты создаст параллельно корпоративному миру другой мир. Человеческий.

«Между мышами и динозаврами не бывает вражды»

текст:

ДМИТРИЙ
ЛИСИЦИН

ДЭНИЕЛ ПИНК делал карьеру до тех пор, пока его буквально не стало тошнить от нее. С этого эпизода начинается его книга «Нация свободных агентов» (Free Agent Nation), ставшая бестселлером. О тошнотворности работы по найму Пинк знает не понаслышке. В рамках гуманитарной миссии он строил туалеты в Ботсване, работал консультантом по экономической политике в сенате, был секретарем министра труда США. Проработав два года старшим спичрайтером Эла Гора, понял, что терпеть не может госслужбу. Покинув Белый дом и став автором-фрилансером изданий, в числе которых New York Times и Harvard Business Review, Дэн обнаружил, что его уход — не частное явление, и десятки миллионов покинувших корпорации американцев уже создали новое, никем не замеченное бизнес-сообщество. Его он и открыл миру в книге «Нация свободных агентов», о которой Том Питерс заявил, что люди будут спорить о ней и через 25 лет. А журнал The Economist назвал ее «редкой бизнес-книгой — одновременно содержательной и доставляющей удовольствие от чтения». Вторую книгу Пинка A Whole New Mind журнал Fast Company назвал одной из лучших бизнес-книг 2005 года.

«В мире не остается места для компаний средних размеров»

«Секрет фирмы»: Почему вот уже двадцать лет принято предсказывать крушение корпораций? Вы сами тоже верите, что они исчезнут, как динозавры, и уступят место всякой мелочи?

Дэниел Пинк: Вряд ли. Корпорации не исчезают с лица земли и не отправляются на небеса. Масштабные слияния происходят у нас на глазах одно за другим. Корпорации становятся лишь крупнее. Но вот природа их меняется очень существенно. Они стараются увеличить объемы своей деятельности и задействовать при этом как можно меньше людей. Если вы посмотрите на производ-

ство, особенно в Америке, то увидите, что сейчас там компаний гораздо меньше, чем, скажем, 20 лет назад, и гораздо меньше людей заняты на производстве. Но объемы его гораздо больше, чем 20 лет назад. Компании высвобождают огромное количество людей. С другой стороны, множество людей по своей воле вымываются из компаний, вливаясь в армию маленьких существ — свободных агентов. Причем интересно, что нет никакого движения, которое уравновесило бы эти две центробежные тенденции. Так что скорее опустеет ниша компаний средних размеров.

СФ: Считаете, беда грозит среднему бизнесу?

ДП: Что делать... Они стали заложниками глобальных изменений. Главное из них коснулось отношений между индивидом

с55



РАΝЬШЕ ОРГАНИЗАЦИЯ ДАВАЛА ЛЮДЯМ ЗАЩИЩЕННОСТЬ В ОБМЕН НА ЛОЯЛЬНОСТЬ. Теперь безопаснее работать на себя. Так можно управлять портфелем рисков, выбрав себе несколько занятий”

и организацией. Раньше организация давала людям защищенность в обмен на лояльность. Теперь это правило не работает. Безопаснее работать на себя. Так, можно управлять портфелем рисков, выбрав себе несколько занятий. А тот, кто вкладывает весь личный человеческий капитал в одну компанию, рискует всем. А компания средних размеров и подавно не сможет его защитить. Мы наблюдаем раскол корпоративной Америки. Производство останется в ведении гигантов, а там, где требуются креативность и изобретательность, размер оказывается недостатком.

СФ: В результате мы получим мир, состоящий из двух параллельных систем — мир свободных агентов и корпоративный мир. Каковы будут отношения между двумя этими мирами? Не грозит ли им новая холодная война?

ДП: Это забавно. Я не думал об этом. Но мне кажется, что это вряд ли так. Между мышами и динозаврами не бывает вражды. Более вероятно, что между ними будут партнерские отношения. Компании будут предоставлять не безопасность, а возможности в обмен на талант, а свободные агенты этим воспользуются.

«Когда люди объединяют свои страсть и талант, они способны стать конкурентами любой корпорации»

СФ: Роджер Камрасс и Мартин Фарнкомб в книге «Алхимия корпорации» описывают, как из «атомов» — аналога ваших «свободных агентов» — будут создаваться новые, свободные от иерархии структуры. Будут ли они эффективнее корпораций?

ДП: Им будет трудно конкурировать с корпорациями, особенно при решении долгосрочных задач. Но если мы посмотрим

на рынки продуктов open source, то увидим, что здесь свободные агенты часто могут бросить корпорациям вызов. Например, Linux бросил вызов продукту одной из крупнейших компаний мира Microsoft. Когда люди объединяют свои страсть и талант, они способны стать конкурентами любой корпорации.

СФ: Но большинство людей все равно продолжают пользоваться продуктами Microsoft?

ДП: Да, но успех Linux нельзя игнорировать. Тем более если взглянуть на определенные рынки (например, серверных решений), где Linux достиг существенных успехов. Разрушить Microsoft трудно, но не думаю, что в этом состоит цель движения. Дело не в том, что Linux не равен Microsoft, а в том, что он доказал право быть его серьезным конкурентом. И, что самое главное, этот конкурент использует совершенно иную бизнес-модель.

СФ: Но если «свободные агенты» не могут покушаться на территорию компаний — производство, получается, что суть происходящих изменений лишь в том, что сервис эмансипируется и создает особое сервисное сообщество?

ДП: Это действительно так, хотя не всякий сервис способен стать бизнесом «свободных агентов».

СФ: Что произойдет с этим сервисным сообществом, если в экономике произойдет спад?

ДП: Сегодня предложение работы действительно превышает спрос, и это одна из причин того, что система свободных агентов работает так эффективно. Однако в действительности если рецессия начнется, то она коснется всех — и штатных работников, и всех прочих. Не думаю, что какой-то группе придется хуже, чем другой.

«В мире больше нет места традиционному лидерству»

СФ: Нет корпорации — нет иерархии. Нет иерархии — нет лидера. Что произойдет с фетишем бизнеса — понятием лидерства?

ДП: Если мы понимаем лидерство как вертикальную функцию, а задачу лидера видим в том, чтобы командовать, контролировать, поощрять и наказывать, то с этим видом лидерства нам придется попрощаться. В мире свободных агентов потребуются лидерство, основанное на сотрудничестве и предоставлении новых возможностей, допускающее большую степень автономности. Думаю, что вертикальные модели уже давно неэффективны. Пришло время горизонтального лидерства.

СФ: И чем оно будет отличаться от традиционного?

ДП: Горизонтальные структуры способны вовлечь гораздо больше людей. В результате возрастает вариативность подходов к бизнес-задаче. Кроме того, они позволяют действовать быстрее. Успех на рынке сегодня зависит от скорости. А вертикальные структуры работают гораздо медленнее горизонтальных. Еще одно преимущество горизонтальных структур — простота перестройки. Ведь вертикальные четко фиксированы, и их трудно менять. К примеру, в интернет-энциклопедии Wikipedia данные обновляются мгновенно. Так что она быстро растет и ее просто перестроить. А теперь представьте, сколько времени уйдет на изменения в обыкновенной энциклопедии. А Wikipedia как раз и является горизонтальной структурой.

СФ: А традиционная корпорация подобна традиционной энциклопедии... Новый корпоративный мир будет строиться по модели Wikipedia?

ДП: Верно! Стиль лидерства, характерный для мира свободных агентов, проникает и в корпорации. Лучшие компании, такие, как Google или Apple, почти полностью отвергли вертикальную модель управления.

СФ: Вы говорите, что новый лидер лишен функции наказания. Я не могу поверить в мир без наказания и награды.

ДП: Нет, наказание и награда никуда не исчезают. Только теперь эта функция от специально уполномоченного человека передается рынку. Наказания будут исходить извне, а не изнутри организации. В свою очередь награда также в меньшей степени будет способом, который используют компании для мотивации сотрудников: она будет исходить из внешней среды через посредников — рынок и конкуренцию. Наконец, функция «господства-подчинения» тоже перейдет к рынку. Все будут подчиняться силам рынка, а не друг другу.

СФ: Что же тогда будет заставлять людей работать? Ведь до сих пор основными стимулами считались борьба за вознаграждение и стремление к безопасности.

ДП: Самостоятельных работников, по крайней мере в США, вдохновляют четыре ценности. Во-первых, свобода. Ее я понимаю как право делать то, что хочется, работать в проектах, которые выбираешь, и самому контролировать свое собственное время. Во-вторых, это возможность по-настоящему быть собой, не позволять надевать на себя маску, сделанную чужими руками. В-третьих, ответственность. Имеется в виду не ответственность как разновидность контрольной функции менеджмента, а необходимость отвечать за плохую и хорошую работу перед самим собой. В-четвертых, это возможность определять успех в собственных терминах. Это гораздо больше, чем просто деньги, поощрения или укрупнение.

СФ: Не думаете, что такое общество тотального самовыражения очень непрочное?

ДП: Я не думаю, что общество свободных агентов — это общество тотального самовыражения. Не это является его сущностью, хотя многое здесь с ним связано. Как это ни банально, сущностью его по-прежнему остается рынок: вам нужно продать то, что хочет купить другой.

«В Америке легко быть двойным агентом»

СФ: А как понять, к какому миру принадлежишь ты? Чью сторону выбрать? Остаться в корпорации или провозгласить вечный «День независимости»?

ДП: Я думаю, что существует определенная предрасположенность к свободному предпринимательству. В корпоративную эпоху люди подавляли в себе эту склонность. Сейчас же человек просто смотрит на себя со стороны и прикидывает, насколько ему подходит нынешний образ деятельности. В книге я писал

Я СТАЛ СВОБОДНЫМ АГЕНТОМ ПОСЛЕ ТОГО, КАК МЕНЯ ВЫРВАЛО В ВАЗУ ПОСЛЕ ОЧЕРЕДНОГО СОВЕЩАНИЯ У ЭЛА ГОРА, на которого я работал спичрайтером. Я переутомился и дошел до края

о женщине, которую звали Лиз Тобиасен. Она решила покинуть компанию после того, как ей дали бонус. Она осознала, что бонус — недостаточная компенсация за «неестественные» условия работы. Иногда это плод рефлексии, а иногда — результат толчка извне. Я стал свободным агентом, после того как меня вырвало в вазу после очередного совещания у Эла Гора, на которого я работал спичрайтером.

СФ: Это была какая-то особенная ваза?

ДП: Нет, просто стояла у него в приемной. Меня загнал в угол стресс, я переутомился и дошел до края. Как бы я ни любил свою работу, я понял, что пора сказать себе: «Хватит». И до сих пор ничуть не жалею об этом.

СФ: У вас была хотя бы ваза Эла Гора. А как решиться на подобный поступок другим? В мир корпораций нас вводила система обучения, а что станет проводником в мир свободных агентов?

ДП: Входя в любой мир, человек испытывает потребность в социализации. Понятно, что традиционное корпоративное обучение здесь неприменимо. Поэтому появляются новые способы. Например, профессиональные ассоциации, построенные на горизонтальных связях. Кто-то выступает «учителем», кто-то — «учеником».

СФ: Однако в мир свободных агентов попадают и люди, не склонные к предпринимательству. Что с ними там происходит?

ДП: Вы правы. Многие люди не склонны действовать самостоятельно. Кроме того, они теряют множество привилегий, которые дают им корпорации. Например, медицинскую страховку. Поэтому некоторые, попробовав себя на этом поприще, движутся обратно. Это не возбраняется. Так они получают «двойное гражданство». Эти люди — двойные агенты. □

Разрушители

На протяжении десятилетий глашатаи от бизнеса пророчат смерть корпорациям. Они угрожают им атомарным распадом, предрекают, что их расплющит конкуренция, а их обитатели вынуждены будут сменить «защиту» на «возможности». До сих пор это не мешает корпорациям наращивать свою капитализацию, а нам — продолжать беспокоиться за их судьбу.

1

Питер Друкер

Как резюмировал в книге «Представьте себе!» Том Питерс, «Друкер имеет привычку все понимать правильно. Причем на 20 лет раньше остальных». Действительно, в его активе концепция экономики знаний, откуда выросла философия knowledge workers, исследования предпринимательства, анализ проблематики организационных структур, а также изучение человека как на рабочем месте, так и вне его. В частности, в рамках концепции «планирования второй половины жизни».

Объединим все это вместе и получим то, что и должны получить: «Корпорация, какой мы знали ее последние 120 лет, скорее всего, не переживет следующие 25 лет. С юридической и финансовой точек зрения — может быть, но не со структурной и экономической».



KIPP/EASTNEWS

2

Том Питерс

Ему не привыкать обращаться к аудитории со «страшилками». В конце семидесятых годов прошлого века он обличал две главные беды корпоративной Америки: бюрократию и пренебрежение человеческим фактором. Сегодня угрозы другие: аутсорсинг, инфоника, а также дешевая рабочая сила в Азии. Корпорации избавляются от всего, от чего только могут. В том числе и от работников.

«Насколько плотным может быть предприятие? Я могу легко себе представить в 2020 году глобальную компанию с оборотом в \$10 млрд ... из семи постоянных сотрудников. Согласен, выглядит как преувеличение. Но мне все легче вообразить невообразимое».



3

Журнал Fast Company

В книге Джима Коллинза и Джерри Порраса «Построенные навечно» 18 героев — гигантских корпораций — демонстрируют неплохую физическую форму и редкую удачу. 3M, Wal-Mart, Walt Disney, Boeing, Sony соревнуются в эффективности, инновационности и долгожительстве. Но вот редакция журнала Fast Company даже название книги считает оскорбительным.

«Проблема с „Построенными навечно“ состоит в том, что это романтическое понятие. Крупные компании неспособны к продолжающимся инновациям. Успешный бизнес будет все менее долговечным. Компании будут возникать для создания ценности, но как только ее потенциал истощится, начнут исчезать».

4

Роджер Камрас, Мартин Фарнкомб

Их книга Atomic (в России издана под названием «Алхимия корпораций») — самый радикальный манифест корпоративных анархистов. Предпосылки все те же: бум ИТ, ужесточение конкуренции, глобализация, рост роли человеческого капитала. Зато выводы — радикальные. Корпорации перестанут быть единым целым. Создавать их будут «атомы»: крошечные компании и даже просто специалисты. Связи между «атомами» будут нестабильными, но эффективными. Такая вот занимательная химия свободных радикалов.

«В самом ближайшем будущем теория фирмы перевернется „с ног на голову“. Части станут больше целого. И одна из этих частей — вы».

5

Дэниел Пинк

Антрополог эры крушения корпораций, задавшийся вопросами: «Куда нас приведет стремление к самореализации?», «Чем мы жертвуем, покидая корпорации, и что получаем взамен?», «Существует ли бонус, которым можно компенсировать неудовлетворенность?». За футуристическим видом рушащихся небоскребов Пинк увидел проблему «счастья маленького человека». А что, собственно, еще должно нас интересовать?

«Неудивительно, что свободные агенты часто называют работу на корпорацию добровольным пленом. И Эдвард Стиллингфлит и Абрахам Маслоу поняли: для того чтобы наполнить жизнь смыслом, людям нужна свобода воли, а не бесплатная Coca-Cola». **СФ**



ГРАН-ПРИ «ПЕРСОНА ГОДА»

- **Жуков Александр** Заместитель Председателя Правительства РФ
- **Рейман Леонид** Министр информационных технологий и связи РФ
- **Ресин Владимир** Первый заместитель Мэра в Правительстве Москвы
- **Цветков Николай** Президент финансовой корпорации «Уралсиб»

• ОБЩЕСТВЕННО-ПОЛИТИЧЕСКАЯ СФЕРА

- Персона в государственном управлении: **Жданов Юрий** Руководитель Федерального агентства по управлению особыми экономическими зонами
- Региональный лидер: **Зеленин Дмитрий** Губернатор Тверской области
- Персона в СМИ: **Соловьев Владимир** Тележурналист
- Персона в образовании: **Вербицкая Людмила** Ректор Санкт-Петербургского государственного университета
- Руководитель общественной организации: **Литовченко Сергей** Исполнительный директор Ассоциации менеджеров
- Продюсер года: **Эрнст Константин** Генеральный директор ОАО «Первый канал»
- Персона в культуре: **Моисеев Игорь** Народный артист СССР

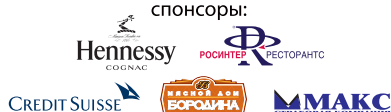
• БИЗНЕС СФЕРА

- Бизнесмен года: **Евтушенков Владимир** Президент АФК «Система»
- Предприниматель года: **Лонге Патрик** Генеральный директор Ашан Россия
- Банкир года: **Алешкина Алла** Первый заместитель председателя Правления Сбербанка РФ
- Топ-менеджер года: **Самохин Дмитрий** Генеральный директор Телекомпании «НТВ-Плюс»
- Финансист года: **Гобечия Бадри** Генеральный директор ОАО «Брокерский Дом «Открытие»
- Руководитель строительной компании: **Полонский Сергей** Президент Корпорации MIRAX GROUP
- Руководитель страховой компании: **Меламед Леонид** Председатель Правления РОСНО
- Руководитель торгового бизнеса: **Мишин Глеб** Главный представитель компании Ascer в России и Казахстане

• СПЕЦИАЛЬНЫЕ НОМИНАЦИИ

- Карьера года: **Шохин Александр** Президент РСПП
- Лидер отрасли: **Сенкевич Николай** Председатель Совета директоров ОАО «Телекомпания НТВ»
- Иностраный менеджер в России: **Дадли Роберт** Президент компании ТНК-ВР
- За создание эффективных управленческих технологий: **Мурашов Максим** Первый заместитель генерального директора ЗАО «ИРКОЛ»
- За вклад в обеспечение здоровья нации: **Вигдорчик Владимир** Директор филиала Медицинский центр ГлавУпДК при МИД России
- За вклад в развитие страховой отрасли: **Устюков Сергей** Генеральный директор ООО «Страховая компания «ОРАНТА»
- За вклад в развитие российской IT-индустрии: **Кудрявцев Алексей** Генеральный директор Integrated Services Group
- За активную жизненную позицию: **Митволь Олег** Зам. руководителя Федеральной службы по надзору в сфере природопользования
- За повышение правовой культуры населения: **Астахов Павел** Председатель «Коллегии адвокатов П. Астахова»
- За вклад в обеспечение высокого качества и безопасности продуктов питания: **Гордиенко Людмила** Начальник Государственной инспекции по качеству сельхозпродукции (МосГИК)
- За успешную экспансию бизнеса в Восточную Европу: **Шишов Александр** Глава представительства «Retail Industries Ltd»
- За вклад в развитие фармацевтической отрасли: **Рудинский Игорь** Генеральный директор компании «СИА Интернейшнл»
- За вклад в развитие спортивной индустрии: **Кущенко Сергей** Президент Профессионального баскетбольного клуба ЦСКА
- За успешную интеграцию в экономику России: **Татишев Еркин** Первый заместитель председателя Правления банка АО «Банк ТуранАлем»
- За вклад в развитие строительной отрасли и ЖКХ в России: **Мухамедханов Яркун** Директор ГУП институт «МОСПРОМПРОЕКТ»
- За честь и достоинство: **Логинов Павел** Президент «Столичного Страхового Общества»
- За вклад в развитие отрасли — пищевая промышленность: **Таранин Виктор** Руководитель агрохолдинга ЗАО «Красная Пресня» - ЗАО «Дашковка»
- Потенциал и перспективы в науке: **Анохин Константин** Профессор, член-корреспондент РАН

спонсоры:



информационные спонсоры:



официальный страховщик
церемонии:



при
поддержке:

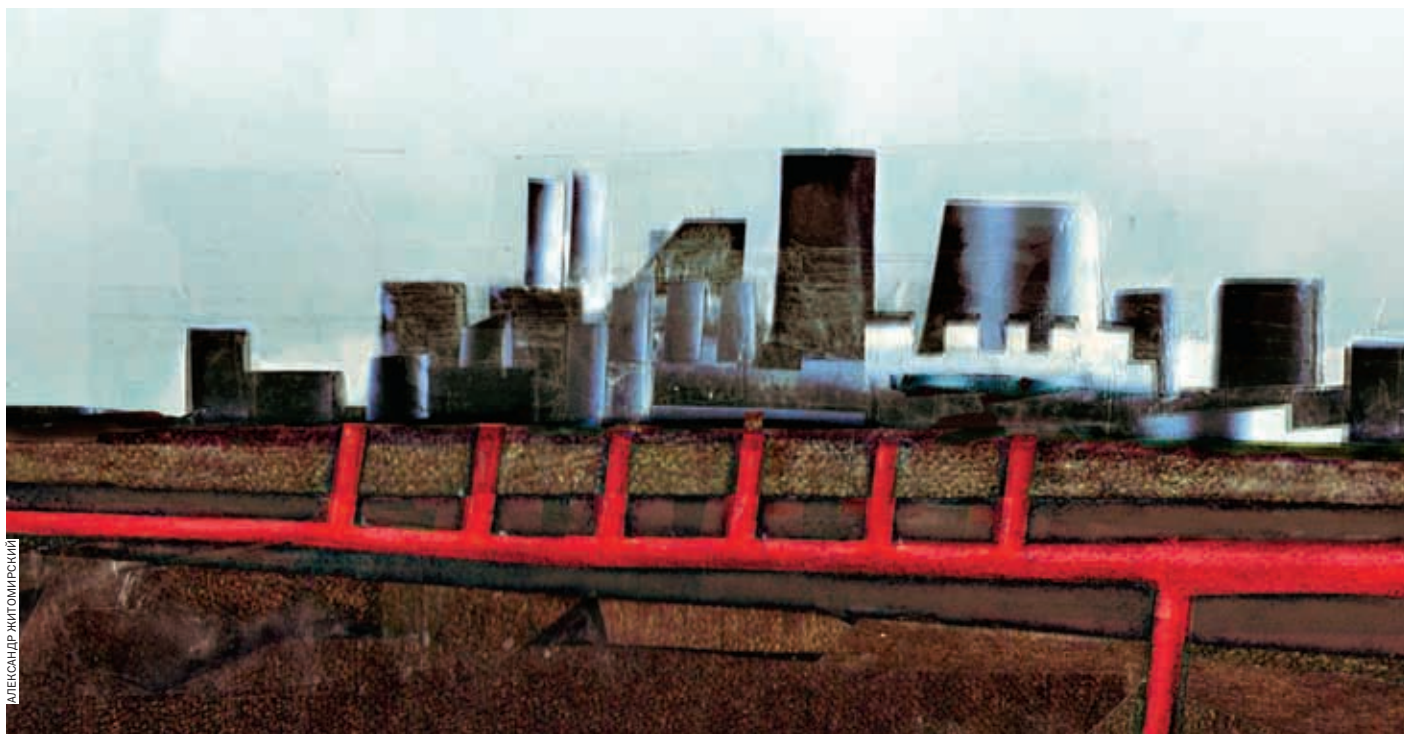


техническая
поддержка:

ARLECCHINO

ВЫБИРАЯ ИСТОЧНИК ИНВЕСТИЦИЙ В НЕДВИЖИМОСТЬ (СОБСТВЕННЫЕ СРЕДСТВА ИЛИ КРЕДИТ), КОМПАНИИ НЕРЕДКО ОКАЗЫВАЮТСЯ МЕЖДУ МОЛОТОМ И НАКОВАЛЬНЕЙ. ТЕПЕРЬ У НИХ ЕСТЬ ТРЕТИЙ СПОСОБ РЕШЕНИЯ ПРОБЛЕМЫ — ЛИЗИНГ НЕДВИЖИМОСТИ. текст: ирина коробкова

Пространство для маневра



Компании «Белый фрегат» грех жаловаться на нехватку площадей. Обход ее владений утомит марафонца: на 120 тыс. га земли размещены восемь птицефабрик, завод по производству кормов и молочное хозяйство.

Впрочем, вся эта сельскохозяйственная империя примечательна не масштабами, а тем, что была построена благодаря новой для России финансовой схеме — лизингу недвижимости.

Три года назад «Белый фрегат» занимался импортом птицы и даже конкурировал с «Союзконтрактом». Однако директору компании **Анатолию Буторину** этого было мало, хотелось «что-то создать

самому». Это желание и привело его в лизинговую компанию, владеющую недвижимостью, передаваемой в лизинг (что, правда, исключение из правил: объект сделки обычно находится в собственности третьих лиц). «У них был холодильник и земля под ним, — вспоминает Анатолий Буторин. — Я увидел эту землю и сказал: отдайте ее мне! Так все и закрылось».

Алгоритм лизинга

«ЛИЗИНГ НЕДВИЖИМОСТИ — это платежи в рассрочку, привлечение финансирования на выгодных условиях и оптимизация налогообложения», — перечисляет Буторин.

Классическая схема лизинга недвижимости (в отличие от покупки здания в кредит, когда от покупателя, как правило, требуется внести не менее трети его стоимости) предполагает только наличие средств на первый арендный платеж. На деле не все лизинговые компании на это идут. Чаще всего нужен залог в размере от 10% до 30% стоимости зда-

ния. Минимальная сумма сделки — \$100 тыс., максимальная не ограничивается (так, сумма контракта «Белого фрегата» с «Авангард-лизингом» составила 10 млн евро).

Договор заключается максимум на пять лет. Для сравнения: во Франции срок такого договора — не менее восьми лет при средней продолжительности 12–15 лет. Поэтому здания в лизинг передаются преимущественно не новые. С точки зрения налоговых выгод, их надо амортизировать до окончания срока действия договора, но с новыми зданиями это будет сложно: период их амортизации составляет 30 лет, и не помогает даже коэффициент ускоренной амортизации (год за три).

У компаний, желающих воспользоваться схемой (кстати, абсолютно легальной) оптимизации налогов за счет лизинга, есть две возможности. Первая — имущество передается на баланс лизингополучателя. Налог на имущество при этом можно не платить только в случае, если оно используется в сферах, где уже существуют налоговые льготы. Зато НДС сокращается на сумму выплат по договору лизинга.

В отличие от европейского бизнесмена, который может взять недвижимость в лизинг сразу после создания компании, российский должен проработать на рынке не менее года

Вторая возможность — имущество переходит на баланс лизингодателя. Если оно фигурирует не как основные средства, а как вложения в материальные ценности, то налог на имущество платить не надо.

И, наконец, сроки рассмотрения заявки на лизинг колеблются от одного дня до двух недель. А вот дальше, если заявка принята, начинается самое интересное — сбор документов на здание, которым должен заниматься лизингополучатель. Этот этап может занять сколько угодно времени. Все зависит от состояния документов.

Кредит недоверия

РОССИЙСКИЙ ПОТРЕБИТЕЛЬ лизинга недвижимости — производственное или торговое предприятие с оборотом около

\$50 млн в год. Если оно не входит в состав какой-нибудь крупной ФПП, кредит для него — большая тема. Кредит или не дают вообще, или он слишком дорого стоит, или нужен невероятный залог. «В банке меня бы просто измордовали!», — уверен Анатолий Буторин.

Примерно так же считают и другие потребители недвижимости в лизинг. «У нас просто не было другого выхода», — говорит генеральный директор Сергиево-Посадского стекольного завода **Илья Барбакадзе**. Это производство, как и «Белый фрегат», возникло из небытия при участии лизинговой компании: еще в 2002 году на его месте был голый участок земли, если не считать полуразвалившейся автобазы. Основатели не имели обеспечения под кредит, но они обладали опытом и желанием построить завод. «Мы правильно



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

конференция

Формирование и защита конкурентных преимуществ Юридическая поддержка стратегии компании

5 апреля 2006 год, Москва, гостиница «Золотое кольцо»

Конференция адресована руководителям, директорам по стратегии и развитию бизнеса, корпоративным юристам, советникам по правовым вопросам.

На конференции будет обсуждаться роль юридической стратегии в развитии бизнеса и защите конкурентных преимуществ компании. Осмысленная, последовательная и наступательная юридическая стратегия является очень мощным и действенным оружием в неценовой конкурентной борьбе. В соответствии с этим роль и смысл деятельности юридической службы на предприятиях должны быть радикально изменены. Юридическая служба из сервисного «центра затрат» превращается в центр создания стоимости и источник стратегического развития бизнеса.

Основные вопросы конференции:

- Организация взаимодействия юридической службы и управленческой структуры компании: принятие совместных решений
- Суд как инструмент конкуренции
- Налоговая стратегия компании в условиях конкурентной борьбы
- Инновационная деятельность и защита интеллектуальной собственности
- Экспансия иностранного бизнеса на российский рынок: на чьей стороне право?
- Монополии и законная «борьба» с ними
- Защита от недружественных поглощений, выстраивание корпоративной обороны

Стоимость участия – \$400 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно. Для подписчиков ИД «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.
Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-17-31 доб.20-47
e-mail: conference@sf-online.ru

Партнер



составили бизнес-план, обозначили сроки строительства и ввода завода на проектную мощность, и нам удалось заключить соглашение», — рассказывает Илья Барбакадзе. В итоге, после того как начнет работать третья производственная линия (оборудование, кстати, тоже взято в лизинг), стекольный завод станет выпускать 700 млн бутылок в год.

Анатолий Буторин считает, что для производителя лизингу вообще нет альтернативы: работать в кредит невозможно, даже если есть теоретическая возможность его взять. «Производство не окупается за год-полтора, а кредит на больший срок у нас взять невозможно», — поясняет он.

Предположим достаточно фантастический вариант: фабрика начинает работать с первого же дня. Однако и тогда условия кредитного договора требуют немедленного начала значительных выплат — задолго до того как производство действительно встанет на ноги. В случае с лизингом недвижимости график выплат, как правило, более щадящий. Правда, если суммировать все выплаты, он об-

ходится дороже ее покупки в кредит. С этой коллизией столкнулись владельцы фирмы «Гарт-С», одного из ведущих поставщиков канцтоваров в Самаре. Финансовый директор компании долго рассматривал различные варианты развития бизнеса и каждый раз приходил к выводу, что кредит дешевле. И все же год назад при содействии Поволжской лизинговой компании «Гарт-С» взяла именно в лизинг более 2 тыс. кв. м офисных и складских помещений. По словам одного из совладельцев «Гарт-С» **Натальи Силевич**, другие возможности требовали для приобретения недвижимости высоколиквидного залога, чего «Гарт-С» предоставить не могла. Свободных же средств в полном объеме для покупки помещения у компании не было.

Попасть под раздачу

РОССИЯ — НЕ ЕВРОПА. Рынок у нас молодой, и большинство банков (или других источников финансирования для лизинговых компаний) с большой опаской подходят к использованию новых кредитных продуктов и схем. Ключевой вопрос —

ликвидность недвижимости. Проблема критичная и для лизинговой компании: в случае преждевременного расторжения контракта ей нужны деньги, а не завод, пусть и успешно работающий. В той же Франции существуют несколько специальных стабилизационных фондов для малых и средних компаний, поддерживаемые государством и гарантирующие вложения лизинговых компаний в новые предприятия. Если оказывается, что завод, построенный на деньги лизингодателя, не окупается, а продать его быстро слишком невыгодно или почти невозможно, часть потраченных на него средств возмещается из фонда.

В нашем случае ничего подобного нет и в обозримом будущем не предвидится. Поэтому лизингодатели на свой страх и риск принимают решения, участвовать или не участвовать в проекте. Отвечать за неудачу будут только они сами. Отсюда и повышенные требования к клиенту: в отличие от европейского бизнесмена, который может взять недвижимость в лизинг сразу после создания компании, наш, как правило, должен проработать



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

бизнес-семинар

Организация бизнес-мероприятий
Ожидания клиентов и критерии оценки качества
14 марта 2006 год, Москва, конференц-центр Extropolis

Аудитория семинара

Лица, принимающие решения по выбору площадок для проведения ДИМ (менеджеры по организации мероприятий, директора по персоналу, директора по развитию компаний из различных отраслей). Представители компаний, оказывающих услуги в области организации мероприятий, специализированные компании в области организации корпоративных мероприятий, маркетинговые и PR-агентства, тренинговые компании.

Темы для обсуждения

Деловые интеллектуальные мероприятия как инструмент развития бизнеса

- Основные форматы деловых мероприятий
- Деловое мероприятие в структуре корпоративных мероприятий. Возрастающая роль и значение деловых мероприятий разного формата в различных отраслях (в целях обучения сотрудников, поиска деловых партнеров и взаимодействия с целевыми аудиториями)
- Динамика увеличения количества деловых мероприятий, динамика увеличения бюджета на проведение мероприятий
- Структура рынка бизнес-мероприятий
- Структура предложения на рынке конференц-услуг: площадки для проведения деловых мероприятий
- Структура спроса: сегменты потребителей конференц-услуг, запрашиваемые форматы мероприятий
- Оценка качества организации и проведения деловых мероприятий
- Требования и сценарии для разнообразных типов мероприятий
- Цели обращения к внешним площадкам
- Критерии выбора площадок для проведения деловых мероприятий, востребованные услуги
- Составляющие успешно проведенного мероприятия

Стоимость участия – \$150 (без учета НДС)

Время проведения с 10.00 до 14.00 с перерывом на кофе-брейк
Для подписчиков журнала «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%
Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171 доб.20-47,
e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (раздел «Семинары»)

Генеральный интернет-партнер

Информационные партнеры



Чужие стены

Развитие финансового рынка на Западе значительно упростило процедуру взятия недвижимости в лизинг, а высокая конкуренция сделала ее прохождение комфортным для клиента. Во Франции лизинг недвижимости (так называемый *credit-bail*) помогает новому предприятию быстро встать на ноги без больших начальных вложений. Можно привести в пример логистическую компанию *Stockage Sudex*, созданную в 1999 году с расчетом на значительный рост товаропотоков между Западной, Центральной и Восточной Европой. В первый же год она вышла на первое место в регионе по площади складских помещений. Вложения в развитие сети были минимальными: склады были взяты в лизинг на 15 лет ежеквартальной выплатой лизингодателю суммы, лишь немного превышающей стоимость аренды. К тому же компания сэкономила на налогах: при больших начальных инвестициях в недвижимость возврат уплаченного налога растягивается до момента выхода на запланированный объем реализации товаров или услуг.

Для американской группы *Focus Point*, которая занимается организацией конференций, проведением фокус-групп и рекрутингом, лизинговая компания не только нашла подходящий офис, но и оборудовала его. К тому же она помогла клиенту переехать и даже подобрать персонал. *Focus Point* владеет десятью офисными центрами по всей стране — от Бостона до Лос-Анджелеса, но, по словам CEO компании Томаса Бершада, открытие центра в Чикаго прошло легче всего, а переезд был прямо-таки приятным благодаря сотрудничеству с лизингодателем *Gordon McAdams*. Эта компания, как и большинство в США, выполняет сразу функции риэлтера, девелопера, агента по найму и лизингодателя. В отличие от российских лизинговых компаний, которые ждут, когда клиент придет к ним с конкретным объектом, *Gordon McAdams* сам ищет «идеальный офис». А найдя подходящее здание, ведет переговоры с владельцем, оформляет все документы и даже добивается скидок для своего клиента.

Активно использует лизинг недвижимости для освоения новых регионов сеть *Wal-Mart*. Отношения с лизингодателем строятся по следующей схеме: лизинговая компания покупает землю и строит торговый комплекс, в котором *Wal-Mart* становится якорным арендатором. До некоторых пор *Wal-Mart* ничем не владеет, а став собственником торгового центра, сам берет на себя роль лизингодателя, привлекая на выгодных условиях мелкие магазины, торгующие отдельными видами товаров.

на рынке как минимум год. Желательно, чтобы предприятие было прибыльным и высоколиквидным. Остальные требования раз от разу варьируются. В основном лизингодатель ориентируется не на цифры, указанные клиентом в балансе, или на состояние банковского счета (всем известно, наш бизнес еще не окончательно «побелел»), а на «общее ощущение» или «интуицию», — так определили критерии оценки партнера директора лизинговых компаний.

Отбор строгий и даже очень. Купленная и оборудованная в лизинг фабрика перестает быть просто объектом недвижимости, а становится цельным проектом, который невыгодно делить на части, если дела не клеятся. «В сделку вкладываются все стороны — и сам клиент, и лизинговая компания. Если вдруг получается недофинансирование (к примеру, мы собрали \$40 млн, а 41-го не хватает), весь проект разваливается, и получается, что мы работали зря», — рассказывает директор компании «Авангард-лизинг» **Александр Кожевников**.

Закон по умолчанию

ВПРОЧЕМ, КОЛИЧЕСТВО и сумма сделок стремительно растут. В 2004 году объем этого рынка увеличился с \$36 млн до \$100 млн, а сегодня, по оценкам специалистов, составляет несколько сотен миллионов долларов. Для многих лизинг оказывается самым удачным решением на фоне дефицита коммерческих помещений. Например, таким способом расширил свое присутствие на рынке один из столичных ритейлеров: за короткое время он получил в распоряжение площади под новые магазины.

Специалисты по лизингу неслучайно скрывают его имя. Здесь мало кто готов делиться подобным опытом. В первую очередь афишировать сделки не хотят лизингополучатели: при оформлении недвижимости в лизинг постоянно приходится искать компромиссы. «Это связано прежде всего с рядом юридических коллизий в действующем законодательстве, а также с наличием серьезного административного барьера в области оформления права на недвижимость и особенно на земельные участки», — говорит зампред правления компании «Абсолют лизинг» **Олег Дмитриенко**.

Каждая лизинговая компания решает подобные проблемы самостоятельно, поэтому ни одна сделка в области лизинга недвижимости не похожа на другую. По той же причине на эти услуги нет готового прейскуранта. Вообще, убедить лизинговую компанию, что ей нужно купить для компании здание (а инициатором должен быть именно клиент) не так просто. Недвижимость считается наименее рискованным объектом лизинга (не автомобиль, не перекрасишь и не перебьешь номера), но иногда ее ликвидность вызывает сомнения.

Впрочем, три года назад предложений в области лизинга недвижимости в России в принципе не было. Сейчас они начинают появляться, что во многом связано с обострением конкуренции в традиционных сегментах — лизинге оборудования и автомобилей. Выбор предложений пока ограничен несколькими компаниями, которым, по признанию их директоров, еще не приходилось сталкиваться в борьбе за одного и того же клиента. **СФ**

ПРОБЮРО
комплексный поставщик
товаров для офиса

(495) 785-14-32
www.proburo.ru

Товар, подлежащий обязательной сертификации, сертифицирован.

РЫНОК ОБЛИГАЦИЙ КАК ИСТОЧНИК ФИНАНСОВЫХ СРЕДСТВ НА РАЗВИТИЕ СЕЙЧАС ПРАКТИЧЕСКИ ЗАКРЫТ ДЛЯ НЕБОЛЬШИХ КОМПАНИЙ. РЕДКИЕ ВЫПУСКИ ОБЛИГАЦИЙ ОБЪЕМОМ ДО 100 МЛН РУБЛЕЙ СЕРЬЕЗНЫЕ ИГРОКИ НАЗЫВАЮТ СХЕМНЫМИ И НЕРЫНОЧНЫМИ. «СЕКРЕТ ФИРМЫ» ПОПЫТАЛСЯ ВЫЯСНИТЬ, НАСКОЛЬКО ЭТО ВЕРНО. **текст: сергей кашин**

Займы и заемчики



Владелец «Омела холдинг» Олег Аванесов удивлен тем, что оказался первым, кто поручился за долги своей компании

«Второго февраля Федеральная служба по финансовым рынкам (ФСФР) зарегистрировала выпуск процентных документарных неконвертируемых облигаций на предъявителя серии 01 ООО „Омела холдинг“ (Москва) на общую сумму 50 млн руб. Как сообщила пресс-служба ФСФР, размещение будет проводиться путем открытой подписки».

Организатором, андеррайтером и финансовым консультантом займа стала инвестиционная компания «Еврофинансы». Что может быть интересного в рядовом сообщении «Прайм-ТАСС»? В самом деле, на протяжении 2005 года, по данным агентства Sbond, было проведено 154 эмиссии корпоративных облигаций — по одной каждые два дня. Но приведенная выше информация не вполне обычная. Выпуск

облигаций «Омела холдинг» — один из самых маленьких публичных выпусков за все историю российского облигационного рынка. Частные размещения (когда облигации продаются по закрытой подписке ограниченному кругу заранее определенных инвесторов) такого объема встречаются, публичные — почти никогда.

Специалисты инвестиционных банков, лидирующих на рынке корпоративных

займов, безапелляционны: такого не бывает, это профанация, цели эмитента непонятны, это схема, не морочили бы людям голову, пошли бы и заняли денег в банке. Ну что можно возразить профессионалам? Говорят: туда-сюда миллиарды гоняете, на эти 2% и живете, а с небольших компаний денег не возьмешь — поэтому ими никто не занимается.

Ответ на вопрос, какая из сторон ближе к истине, заинтересует финансовых директоров многих российских компаний, относящих себя к среднему бизнесу. «Скамейка» инструментов финансирования, доступных им, очень короткая. Банковское кредитование, банковское кредитование и еще раз банковское кредитование. Для достаточно ограниченного набора оборудования возможно применение лизинговых схем (хотя обычно фирмы выходят на них через «дочек» тех же банков). Еще один способ — выпустить векселя, но число нефинансовых российских компаний, более или менее стабильно использующих рынок векселей, вряд ли превышает десяток. Поэтому если бы можно было брать с рынка небольшие суммы (до \$10 млн) относительно недорого (под 14–18%), этим воспользовались бы многие средние компании.

Кредитная история

ДОЛГОЕ ВРЕМЯ СОТРУДНИКИ российских компаний имели смутное представление о кредитовании, поступающем с рынка. В начале 1990-х годов источником финансирования служили средства российского бюджета и банковские кредиты (которые, в свою очередь, брали деньги из госбюджета). Немногочисленные выпуски облигаций к общепринятому в мировой практике

ДОСЬЕ

ООО «ОМЕЛА ХОЛДИНГ» начало свою деятельность в 1992 году. Долгое время компания занималась поставками и продажей импортной мебели и сантехники, в том числе и через сеть собственных магазинов. В 2000 году «Омела» организовала производство акриловых ванн (наиболее динамично развивающегося сегмента этого рынка) под торговой маркой Omniplast. В 2004 году было принято решение сосредоточиться только на производстве и продвижении собственной продукции. В следующем году стартовал проект расширения поставок продукции под новым брэндом Aessel. Сегодня коллекция ванн под этой маркой включает 16 моделей. Чтобы обеспечить рост проекта, «Омела холдинг» начинает строительство новой производственной площадки в городе Троицке Московской области. Именно на эти цели будут потрачены деньги от размещения облигаций.

взгляду на эти бумаги отношения не имели. Сразу же после августовского кризиса 1998 года предприняты были первые попытки сделать «настоящие» облигации. В 1999–2001 годах многие небольшие компании пытались сделать выпуски на несколько десятков миллионов рублей, часто и размещали их самостоятельно, но, как правило, неудачно. Сергей Лялин, создатель Sbonds.ru, пишет в своей книге «Корпоративные облигации», что многие компании даже не могли полностью продать свои облигации — сравнительно успешное размещение было, например, у компании «Уралсвязьинформ». Чаще всего, по словам господина Лялина, небольшие выпуски находили спрос в регионах и основными инвесторами были частные лица. Впрочем, даже крупные российские компании, впоследствии запросто осваивавшие миллиардные эмиссии, в те годы проводили эксперименты, «прощупывали» рынок. 20 млн руб., 60 млн руб., 80 млн руб. — такие выпуски облигаций были обычным делом.

Однако настоящий рынок займов родился в 2002–2003 годах. Появились банки, специализирующиеся на андеррайтинге новых выпусков. Рынок разделился на эшелоны. Приблизительно их можно определить так: первый — от 3 млрд руб. и выше, второй — от 3 млрд руб. до 1 млрд руб., а все, что ниже, — третий.

Поиск маленькой ниши
НЕБОЛЬШИЕ ВЫПУСКИ С РАЗВИТИЕМ рынка ушли в небытие. Банки-андеррайтеры относятся к ним, мягко говоря, скептически. Аналитик инвестбанка «Траст» Михаил Галкин рассказывает: «Минималь-

Если бы было возможно занимать на рынке небольшие суммы (до \$10 млн) относительно недорого (под 14–18%), этой возможностью воспользовались бы многие средние компании

ный размер займа, с которым теоретически имеет смысл выходить на рынок — 200 млн руб., а на самом деле даже 500 млн руб.». Вадим Бараусов, директор департамента по внешним связям банка «КИТ финанс», соглашается: «Обычно небольшие займы являются просто скрытой формой выдачи банковского кредита».

Основная претензия к маленьким займам — их неликвидность. Как говорит Вадим Бараусов, более или менее приемлемую ликвидность (возможность инвестора в любой момент существования выпуска облигаций купить или продать бумаги по рыночной цене) по меркам российско-

го рынка имеют выпуски не меньше 1 млрд руб. А уже владельцы облигаций компаний третьего эшелона (средний размер эмиссии — 800 млн руб.) могут испытывать проблемы с продажей.

Максим Ефимов, заместитель генерального директора компании «Еврофинансы», парирует: о нормальной ликвидности в случае 50-миллионного займа и в самом деле речь не идет. Но, продолжает господин Ефимов, интересы инвесторов могут быть учтены, если организатор возьмет на себя обязательство покупать (и продавать) облигации у инвесторов с близким к рыночному спредам (разни-

Страхование имущества: актуально

Мы предлагаем не только комплексные, элитные страховые программы для обеспеченных людей, но и простые, удобные, недорогие программы, позволяющие клиенту сэкономить приличные средства (в их числе различные программы страхования движимого и недвижимого имущества граждан). Большим спросом пользуются недорогие и простые в оформлении полисы «Уют» по страхованию дач и квартир, без их осмотра, оформление которых занимает 10 минут.

Льготное страхование квартир без осмотра

Общая страховая сумма, \$	40 000	60 000	80 000	100 000
Страховая сумма, \$ (конструктивные элементы, отделка, техническое оборудование квартир, домашнее имущество)	37 000	55 000	73 000	90 000
Страховая сумма, \$ (гражданская ответственность-ответственность перед соседями)	3 000	5 000	7 000	10 000
Стоимость страхования в год, \$	50	80	115	145

Интересное предложение, востребованное на рынке — страхование дач. Вы можете застраховать как жилое строение, так и баню, летнюю кухню, гараж, домашнее имущество. Минимальная стоимость этого полиса — 40 \$.

Льготное страхование дач без осмотра

Страховая сумма, \$	2000	3000	5000	8000	10000
Жилое строение	-	-	40	64	8
Баня	-	-	45	72	90
Летняя кухня	-	-	35	-	-
Сарай	-	-	35	-	-
Гараж	-	-	35	-	-
Домашнее имущество	30	45	-	-	-
Стоимость страхования в год, \$	От 40 \$				

Удобно и выгодно то, что полис страхования вам может бесплатно предоставить менеджер компании в любое удобное для вас место и время. У нас можно получить исчерпывающую информацию о наиболее подходящем для вас варианте страхования. Телефон контактного центра — 799-97-99

ГЦТА СТРАХОВАНИЕ



Максим Ефимов из инвестиционной компании «Еврофинансы» пытается открыть рынок облигаций для небольших компаний

цей между ценой покупки и продажи). **Василий Соловьев**, начальник отдела финансового консалтинга ОАО «Промышленно-строительный банк», организующего небольшие эмиссии, на одной из интернет-конференций заметил, что роль ликвидности вообще неоправданно преувеличивается: «Как известно, ликвидность убивает доходность. Посмотрите на доходность по ликвидным выпускам. Вообще при таких уровнях доходности, как сейчас на рынке, частые спекулятивные операции с облигациями теряют смысл».

Вадим Бараусов соглашается с тем, что требуемая определенными категориями инвесторов доходность может помочь разместить маленький выпуск: «В принципе, это возможно, если будет обеспечена высокая доходность выпуска, а организатор займа располагает значительной (несколько тысяч) базой розничных клиентов на рынке fixed income. Такие клиенты — преимущественно физические лица — заинтересованы в первую очередь в высокой доходности, следуют рекомендациям и не проводят активных операций. Какая-то часть бумаг может разойтись по нескольким институциональным инвесторам». На самом деле эмитент с легкостью переживет неликвидность своих облигаций, если запросы инвесторов по доходности не будут слишком высоки и он сможет занять деньги дешевле, чем в банке.

Стоимость денег здесь — фактор критический. Михаил Галкин уверен, что игра

не стоит свеч: «Если объем выпуска меньше 200 млн руб., затраты на его организацию (они являются более-менее постоянными издержками), как процент от суммы займа, получатся очень большими. И банк-организатор не может этого не знать». Дополнительные расходы эмитента при размещении облигационного займа состоят из госпошлины, комиссии биржи, депозитария, а также вознаграждения организатора. Публичный выпуск облигаций сопряжен с расходами на уровне 2–3% от объема выпуска. По словам Вадима Бараусова, доходность облигаций третьего эшелона — на уровне 14–15% годовых: «Естественно, степень увеличения ставок выше этого уровня находится в обратной зависимости от надежности и ликвидности выпуска». При этом чем выше ликвидность, тем больше вероятность, что ставка заимствования будет ниже банковской.

Скрытые издержки и неочевидные преимущества

ДОХОДНОСТЬ, КОТОРУЮ ОБЕЩАЮТ инвесторам организаторы выпуска облигаций «Омела холдинг», составляет 17–18%. За плечами у «Омелы» уже есть один выпуск векселей на 30 млн руб. Накладные расходы снижаются только, когда организатор поступает частью привычных для рынка комиссионных. Серьезно надеяться на это можно, лишь если организатор

восполнит потери за счет большого количества клиентов. Иными словами, если окажется, что рынок малых облигационных выпусков вполне жизнеспособен и число эмитентов пойдет на десятки.

Несложные арифметические действия показывают, что «Омела» займет дорого. В банке компания могла бы рассчитывать на такие же проценты, а накладные расходы при получении банковского кредита, как принято считать, отсутствуют. **Олег Аванесов**, генеральный директор ООО «Омела холдинг», и Максим Ефимов хотя и подтверждают, что деньги оказываются достаточно дорогими, все же не согласны с тем, что выпуск облигаций для холдинга абсолютно бесперспективное занятие.

Во-первых, выход на рынок (и это прописная истина) стоит денег. На снижение ставки могут рассчитывать компании, хорошо известные рынку — но ведь приходится когда-то начинать зарабатывать эту известность. По мнению Олега Аванесова, у компании серьезные планы на растущем рынке. Нынешний выход на рынок точно не последний, и «Омела» осознанно идет на выплату премии первым инвесторам.

Во-вторых, по мнению члена совета директоров «Омелы», известного маркетолога **Михаила Дымшица**, при сравнении банковских кредитов и рыночных займов постоянно приуменьшаются расходы на общение с банкирами. В случае облигаций нередко отсутствуют залоговые, а кроме того, существует множество накладных расходов, измерить которые никто не пытался. Михаил Дымшиц говорит о том, что часто требуется перевод в конкретный банк всех оборотов, затягивается кредитным комитетом окончательное заключение, пересматриваются в последний момент решения, касающиеся параметров кредита. К тому же недавно на повышенное внимание банкиров мог надеяться только «крупняк». Последние полтора года банкиры много говорят о внимании к малому и среднему бизнесу, заявляют о начале программ, облегчающих работу с этим сектором — но в действительности явным их фаворитом все это время была розница, сейчас модно любить «физиков». Все эти проблемы абсолютно реальны, о чем говорят и наши опросы финансовых директоров (см. статью «Издержки тотального недоверия» в **СФ** №05/2005). Но, к сожалению, удорожание займов по вине неповоротливых банкиров оценить трудно.

Инструмент влияния

КАК ПОКАЗЫВАЕТ АНАЛИЗ, в случае небольшого выпуска облигаций у компаний-эмитента не так уж много рычагов влияния на стоимость денег. Максим Ефимов говорит, что у выпуска «Омелы» есть особенность, которая может сыграть свою роль: выпуск бумаг обеспечен личным поручительством владельца бизнеса как физического лица. На рынке пока известен только один случай такого поручительства — а точнее, лишь попытка его дать. **Борис Абрамович**, владелец компании «Красэйр», обещал выдать личное поручительство на полтора миллиардный облигационный заем, который собирался направить на один из своих проектов. Все кончилось тем, что господин Абрамович продемонстрировал-таки инвесторам договор поручительства. А аналитики сказали, что договор поручительства не был частью сделки и заявление Бориса Абрамовича — это не самый плохой ход, дающий инвестору ощущение дополнительного комфорта, но без юридических последствий.

Договор поручительства с Олегом Аванесовым, по словам Максима Ефимова, является полноправным элементом сделки: дефолт по обязательствам компании приведет к тому, что владелец бизнеса будет нести ответственность перед инвесторами, в том числе и личным имуществом. Олег Аванесов удивляется, что его поручительство на рынке оказалось первым. Личная ответственность за те деньги, которые заняла его компания, он считает естественным делом. А отсутствие прецедентов можно объяснить только нежеланием владельцев российских компаний «светиться». Из-за отсутствия прецедентов рассчитывать влияние личного поручительства на стоимость заимствования нелегко. Главное слово будет, по всей видимости, за юристами. Вадим Бараусов считает, что инвесторы, которые заинтересуются этим займом, не станут возлагать на поручительство большие надежды: «Личное поручительство в подобном случае имеет значение для риск-менеджмента организатора займа, а инвесторам, скорее всего, будет достаточно рекомендаций организатора».

Подводя итог, можно сказать, что банковские займы недаром остаются лидером среди источников финансирования небольших бизнесов. Чтобы получить сопоставимые финансовые условия на рынке облигаций, небольшим компаниям надо будет очень постараться. **СФ**

ПРЕДПРИНИМАТЕЛЯМ
И ИЗОБРЕТАТЕЛЯМ

ТЕЛЕКАНАЛ



ПРИГЛАШАЕТ

ПРИНЯТЬ УЧАСТИЕ
В ПЕРВОЙ ИНВЕСТИЦИОННОЙ ПРОГРАММЕ
НА РОССИЙСКОМ ТЕЛЕВИДЕНИИ



Нужен стартовый капитал?

от \$1 до \$1 000 000

5 крупных БИЗНЕСМЕНОВ готовы рискнуть
своими деньгами и вложить от \$1 до \$1 000 000
в любую интересную идею.

Звони: +7 (495) 783-7300

Пиши: idea@tnt-tv.ru

Заполни анкету:

www.tnt-tv.ru/casting/idea

Миллионы людей, работающие в российских офисах,— это готовый рынок. А культ предпринимательства — идея, для которой рынок еще придется сформировать.



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

Золотая жилка

Рынок, ожидающий взрывного роста, искать надо так: то, что развито «у них» и практически неизвестно «у нас», — потенциальный Клондайк. Такой территорией в России, без сомнения, можно считать идею предпринимательства, эксплуатировать которую у нас только начинают. Зато как успешно!

Считается, что в мире не так много людей, у которых тяга к предпринимательству является врожденной. По некоторым оценкам, таких людей, например, в США всего 4%. Лелеять и поощрять эту группу избранных призывают все гуру бизнеса, потому что именно они —

залог развития экономики и процветания общества. Стратегический ресурс.

В России с культом предпринимательства все гораздо сложнее. «Мы говорим про удвоение ВВП, но бизнес у нас нелегитимен», — говорил в интервью **СФ** перед запуском делового реалити-шоу «Кандидат» генеральный директор канала TNT **Роман Петренко**. — 90% населения верят, что бизнесмены все свои деньги украли. Я долго думал, насколько такой проект нужен людям. И понял, что надо объяснять им: их будущее, будущее этой страны — это сильные менеджеры, сильные предприниматели».

Роман Петренко не ошибся. Несмотря на то, что по его же оцен-

Гендиректор канала TNT Роман Петренко размышляет о том, какой продукт предложить только что открытой аудитории российских менеджеров

кам чисто деловая программа могла бы быть интересна лишь нескольким процентам населения, он вывел на экраны родственника американского шоу The Apprentice — шоу «Кандидат». Финальные выпуски программы стали вторыми по популярности на канале.

«Кандидат» — достойный продолжатель дела The Apprentice. Ведущий американского шоу одиозный миллиардер **Дональд Трамп** также декларировал, что его задача — пропаганда духа предпринимательства и деловой хватки. Неудивительно, что в Америке, стране, где предпринимательство — настоящий культ, такая идея попала на благодатную почву. По результатам первого показа The Apprentice вошел в тройку самых успешных программ в мире.

Золотую жилу надо разрабатывать. На этой неделе о своем желании выступить на ниве пропаганды предпринимательства заявил не менее популярный, чем Трамп, миллиардер Уоррен Баффет. Он примет участие в съемках серии мультфильмов для детей от пяти до 12 лет, где им будут предложены различные советы и практические финансовые знания. Проект студии DIC Entertainment называется «Секретный клуб миллионеров» и будет состоять из 13 серий. Проект реализуется в сотрудничестве с каналом Fox в рамках блока образова-

тельных детских программ. По сюжету герои мультлика получают в распоряжение некие сокровища, инвестируя которые по советам гуру, приумножат свой капитал, стремясь при этом к благим целям.

В том, что мультсериал студии DIC Entertainment будет популярен, эксперты не сомневаются. Ведь он лишь трансформирует любовь детей к таким игровым понятиям, как «сокровища», «накопительство» и «приключения», ставя их на новые индустриальные рельсы. С другой стороны, он демонстрирует, как сложно найти на Западе аудиторию, которой можно продать идею предпринимательства: она и так уже давно продана.

В отличие от США, Россия в этом плане — настоящая целина, непаханное поле. Однако действия первопроходца — канала TNT — демонстрируют, что ниша эта весьма перспективная. Так, на этой неделе стартовал его новый проект с говорящим названием «Офис». Кроме того, на канале работают еще над двумя деловыми проектами: шоу «Деньги за идею» и второй серией «Кандидата».

Если есть аудитория, для нее должны создаваться продукты. А если существует проверенная временем идеология, то рано или поздно она найдет свою аудиторию. В России уже существует многомиллионная армия офисных клерков. А идея предпринимательства наверняка и дальше будет успешно вербовать сторонников. Причем проявляться это бу-

дет в готовности потреблять не только медиапродукты.

Ручные сайты

Персонализация — модный тренд на потребительских рынках. Крупные компании предоставляют возможность изменять базовую конфигурацию своей продукции, нишевые игроки делают ставку на выпуск продуктов «под заказ».

Этим занимаются такие гиганты, как Levi's, Toyota, Lego. Этим занимаются и такие игроки, как московский предприниматель и пропагандист мишек Teddy Джемма Кадж. Но идеи, завоевавшие потребительский рынок, почему-то не приживаются в сфере b2b. Здесь у компаний гораздо меньше возможностей персонифицировать продукт, зато куда больше шансов придать уникальности отношениям с клиентами.

Так, например, поступила компания IBM, решившая кастомизировать свой клиентский сервис. Центром идеи стали персонализированные порталы, которые создаются «на лету», определяя IP-адрес посетителя. Когда посетитель заходит на сайт, его встречают профильные новости, информация о ходе проекта; он также получает возможность связаться с членами рабочей группы.

Во Франции такими порталами обзавелись уже все крупные клиенты компании. В России же подобные сайты созданы лишь для отдельных ключевых международ-

ных клиентов, например для Nokia. В остальном же в IBM решили ограничиться более широкой сегментацией, создав порталы для двух наиболее «близких» рынков — банковского и телекоммуникационного. Правда, как уверяют в компании, возможно, скоро к ним присоединятся сайты, посвященные новым «вертикальным рынкам»: их изучением сейчас и занимаются в российском IBM.

Недавно подразделение этой компании оценило эффективность этой инновации. Выяснилось, что со времени старта в ноябре 2005 года посещаемость порталов клиентами из банковской и телекоммуникационной сфер возросла в полтора раза. «Клиентам интереснее видеть специально подготовленную для них информацию», — говорит руководитель отдела интернет-проектов IBM **Юлия Пакина**. Вслед за количеством посещений растет и количество продаж.

Специалисты отмечают: специфика сервиса b2b заключается в том, что продукт, предлагаемый клиенту, зачастую сам по себе является уникальным. По крайней мере, именно так к нему относится поставщик. Но главная проблема в том, чтобы того же мнения придерживался и сам клиент. И если последние десять лет потребительские компании активно перенимали опыт b2b-компаний в сфере точечной сегментации рынка и персонализации подхода к клиенту, то, возможно, самой сфере b2b скоро придется поучиться у массмаркета. □



В сфере b2b трудность персонализации в том, что имеющиеся продукты зачастую сами по себе являются уникальными



константин бочарский

Карточный мир

Карточка №18. «Создать себя. Люди открывают ценность персонального брэнда и прилагают все больше усилий, чтобы развивать его. Личные тренеры и консультанты по имиджу — только начало».

Прошлым летом редактор отдела маркетинга **СФ** Максим Котин был на рекламном фестивале в Каннах. Там у него был специальный ящик для корреспонденции, а у агентства JWT — то, что в этот ящик положить. На днях Максим рылся в своем столе, нашел это чудо и отдал его мне.

Карточка № 25. «Инфляция ожиданий. Бесконечный поток многообещающих новинок провоцирует поток таких же смелых обещаний брэнда. Вслед за инфляцией эмоций брэнд-коммуникация создает инфляцию ожиданий».

На каждой карточке из набора JWT приведена одна мысль. И краткая расшифровка. Там есть и сугубо маркетинговые (Consumers go PRO), и не всегда политкорректные (Eastern fundamentalism on the move), и даже провокационные (Sex is everywhere) идеи, тренды, наблюдения, афоризмы, явления, термины. Все, что способно создать цепочку ассоциаций. В этом смысл.

Игры с «креативными картами» — неновый прием. У агентства TBWA есть похожий инструмент «Что, если». Несколько десятков вопросов, заданных в такой форме, «включают мысль» и позволяют найти верное решение. В сети Lowe & Partners Worldwide это технология Insight Mining. Набор карточек, с помощью которых ищут инсайты.

Сегодня моя любимая карточка в коллекции JWT — №06, Faking reality. «Трение», возникающее в реальной среде, снижается, если «оцифровать» процессы и перенести их в сеть. Правда, это моя интерпретация. На самом деле авторы из JWT имели в виду совсем другое. Что-то про феномен реальности-шоу. Но это совершенно не важно. Задача карточек — лишь дать начало цепочке ассоциаций, которая приведет к идее.

Самое же главное — для этого вам совершенно не нужны ни карточки JWT, ни вопросы TBWA, ни инсайты Lowe & Partners. Возьмите лист бумаги и напишите на нем всего одну мысль из тех, что пришли вам сегодня в голову. Всего по одной мысли в день — и через год вы станете обладателем настоящей сокровищницы. □

classified

по вопросам размещения рекламы в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (495) 960-3128,
797-3171, 960-3118

5 лет успешной работы на рынке!
Член АКПП с 2003 г.

Оперативно
Качественно
Надежно

Кадровое агентство
«А-Класс Рекрутмент»

Массовый, разовый и плановый подбор
квалифицированных специалистов и менеджеров

Психологическая оценка

Мы готовы ответить на все вопросы работодателей и соискателей,
возникающие при подборе персонала и поиске работы
по тел. 775-8442
факс 775-8440
e-mail: info@aclass.ru

**ВСЕ
для
ОФИСА.**

orbo

БУМАГА
КАНЦЕЛЯРСКИЕ
ТОВАРЫ
РАСХОДНЫЕ
МАТЕРИАЛЫ

**БЫСТРАЯ
ДОСТАВКА**

(495) 961-0090
www.orbo.ru

Узнай то, о чем обычно молчат*

код	вопрос
F019	Как инвестируя \$30 в месяц, получить через 30 лет \$миллион? Сказ о том, как эффективно управлять имеющимися ресурсами.
F009	Как получать \$1000 в месяц, не работая? Надоели начальники, живешь ради работы, беспокоишься за свое финансовое будущее? Воспользуйся рецептом миллионеров – сделай жизнь свободнее.
F011	Как бесплатно получать SMS с информацией об изменении стоимости акций на бирже? Доступно для каждого, просто в использовании.
F018	Как получать деньги на бирже, не имея навыков и свободного времени? Прозрачно, легально, просто.

Отправьте SMS с кодом вопроса и своим email на номер 5550. На Ваш
электронный ящик придет развернутый ответ на вопрос.
Пример: F010 ktech@yandex.ru

ПОДАРОК
каждому отправившему SMS
Бестселлер «Осторожно Акции»,
Генриха Эрдмана**
Приглашение на конференцию
«Первые шаги в инвестировании»*
** электронный вариант книги в PDF формате

Партнеры проекта:

РТС
ФОНДОВАЯ БИРЖА РТС

RICH
CONSULTING

* подробнее об услуге и конференции, а также
самый острый рейтинг ПИФов на сайте
www.rich4you.ru

Стоимость SMS: \$2.5 без учета НДС для абонентов МТС, Билайн
\$3.5 без учета НДС для абонентов Мегафон

Князев и партнёры
Московская Коллегия Адвокатов

*"Прибыльный бизнес -
эффективными собственниками"*

Курганов Алексей Алексеевич
Руководитель Департамента готового бизнеса

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

Т.: (495) 299-34-03, 299-89-66, 729-43-48

**Издательский дом «Секрет фирмы» приглашает
переводчика-аналитика**

Требования к кандидату
М/ж до 35 лет
свободное знание английского и французского языков
ПК - уверенный пользователь

В обязанности входит
Мониторинг зарубежных новостных лент, переводы бизнес-литературы,
отслеживание новостных потоков

Условия
График работы с 12.00 до 21.00 (5 дней в неделю).
Премии, медицинская страховка, оплачиваемый отпуск
и больничный лист
м. «Курская»

Тел. 960-31-18 Елена Панина
personal@sf-online.ru

покупаем"КУПЛЮ БИЗНЕС www.businessbuy.ru"

Банк 4119476

услуги

Учредители.Участники.Акционеры для банков 4119476

продаем

Банк 4119476

ПРОДАЕМ

Имущественный комплекс
Земельный участок – 3 га, в собственности
Складские, производственные и административные помещения – 10 000 кв.м
Московская область, г. Электрогорск

тел.: (495) 769-6244, 916-8374, e-mail: avgust-05@list.ru

продажа готового бизнеса**ТУЙМАЗИНСКИЙ ЗАВОД ГЕОФИЗИЧЕСКОГО
ОБОРУДОВАНИЯ И АППАРАТУРЫ**

Сфера деятельности: **производство**
Срок деятельности: **47 лет**
Описание деятельности: **действующее предприятие, полный набор машиностроительного оборудования, шикарный станочный парк. Большая территория, производство, склады.**
Местонахождение: **г. Туймазы, республика Башкирия**
Общая стоимость: **договорная**
e-mail: **Vladf@tmet.ru**
телефон: **(495) 781-06-16, факс (495) 781-06-15**
контактное лицо: **Владимир Анатольевич**

LINK
для занятых людей

**МЕЖДУНАРОДНЫЙ ИНСТИТУТ
МЕНЕДЖМЕНТА LINK**

СОВМЕСТНО С КРУПНЕЙШЕЙ В ЕВРОПЕ
Школой бизнеса Открытого университета
Великобритании предлагают Вам
эффективный путь развития управленческой
компетентности.

- Обучение без отрыва от работы
- Практическая направленность
- Многоуровневая система программ
- Учебные центры в 90 городах России
- Аккредитации AACSB, AMBA и EFMD

MBA



Синтез различных подходов обеспечивает высочайшее качество наших учебных материалов, их признание во всем мире. Мы даем только четкие практические знания.

Джеймс Флек, декан
Школа бизнеса
Открытого университета
Великобритании

www.ou-link.ru, www.mbaoubs.ru,
www.link.msk.ru, e-mail: mba@link.msk.ru
тел.: (495) 165-24-81, 682-52-27, 166-58-83

День открытых дверей 18 марта
Окончание набора 30 марта, 30 сентября

The Open University
BUSINESS SCHOOL

**РАЗЫСКИВАЕТСЯ ИНВЕСТОР!
ЖЕЛАЮЩИЙ БЕЗВОЗМЕЗДНО ПРИНЯТЬ:**

Портфель инвестора
позволяющий оценить эффективность капиталовложений
Информацию о ходе торгов
с получением данных в режиме on-line, а также в архиве
Обучение
успешной работе на рынке фьючерсов
и опционов
на сайте www.rts.ru



Учебные торги
помогающие освоить любые инвестиционные
инструменты

Программу «ОПЦИОННЫЙ КОНСУЛЬТАНТ»
позволяющую проводить анализ и расчет финансовой
информации на срочном рынке

Программу «ОЛМА-ONLINE»
возможность оперативно управлять
своим портфелем
на сайте www.olma.ru



Электронный журнал «RICH MAN»
проводник для частных инвесторов на биржевом рынке
России

Острейший рейтинг ПИФов
открывающий истинное лицо управляющих фондами
России

Турнир по портфельному инвестированию
позволяющий побороться за 1 из 100 ценных призов и
наград соревнований
на сайте www.rich4you.ru



спроси секрет фирмы



АННА МУЗЫКА

ЗАО «Татгазстрой»

Альтернатива факту Как убедить клиента платить по факту поставки, а не на условиях отсрочки платежа?

Все зависит от того, на каком рынке вы работаете — рынке продавца или рынке покупателя. Такую сегментацию некогда предложил Филип Котлер. Сейчас на большинстве товарных рынков условия диктует покупатель, предпочитающий отсрочку платежа. Причем часто это происходит даже там, где еще недавно ситуация была прямо противоположной. Так, в компании «НБ-Ретал» — крупнейшем производителе ПЭТ-упаковки в России — еще недавно со всех клиентов запрашивали оплату по факту поставки. Сегодня же ей приходится работать на условиях отсрочки платежа. «Если вы не предлагаете эксклюзивный товар или продукт, обладающий новыми характеристиками, уговорить клиента покупать без отсрочек практически невозможно», — считает **Юрий Колосков**, коммерческий директор «НБ-Ретал». Хороший способ убедить клиента платить по факту поставки — предложить ему скидки.

Альтернатива оплате по факту — факторинг, или переуступка прав денежного требования. В упрощенном виде схема факторинга выглядит так. Компания-поставщик выбирает финансового агента (в России факторинговые услуги предлагают многие крупные банки) и подписывает с ним договор. После отправки товара покупателю на условиях отсрочки платежа счета-фактуры передаются этому агенту. На на счет поставщика в тот же день поступает до 80% суммы, причитающейся ему за отправленную партию. После того как покупатель в оговоренные сроки оплатил полученный товар, факторинговый агент перечисляет оставшуюся сумму на счет поставщика за вычетом комиссионных. Подробнее о факторинге можно прочитать в **СФ** №16/2003 и №21/2004.

Гасан ГАСАНОВ,
DNS Computers, Баку

Ценообразование со взломом Продавцы наших магазинов, торгующих компьютерами, отпустив товар за \$55, записывают в программе («1С» 8.0) \$45, а разницу кладут в карман. Как с этим бороться?

Сама по себе система «1С» тут совершенно ни при чем. В ней есть функционал для контроля цен и учета скидок. Если продавец вводит в компьютер данные о том, что он продал товар за \$45 без скидки, а в прејскуранте он идет по \$55, это легко отслеживается. Также вы можете с помощью настроек «1С» запретить определенной группе сотрудников (например, всем, кроме менеджера магазина и главбуха) вносить изменения в прайс-лист. Безусловно, одной настройкой программы проблему воровства не решить. Стоит подумать, как повысить лояльность персонала. А в кратко-

срочной перспективе хотя бы ужесточить контроль за работой продавцов (возможно, силами службы безопасности). Можно запретить менеджеру принимать деньги от покупателя. Вместо этого продавец будет делать выписку, а посетитель магазина оплачивать покупку через кассира. Однако стопроцентной гарантии от злоупотреблений это не даст. В качестве дополнительной, но эффективной меры стоит порекомендовать вывесить на интернет-сайте вашей компании прайс-лист и регулярно его обновлять. Тогда контролировать действия продавцов смогут сами покупатели.

Евгений АЛЕХИН,
Новосибирск

Целевые перемены Чем ребрендинг отличается от рестайлинга и в каких целях они проводятся?

Изменившееся начертание, иные фирменные цвета и новый стиль марки — таковы признаки как ребрендинга, так и рестайлинга. Однако в корне этих явлений лежат различные причины. Рестайлинг — «косметическая» смена облика брэнда, не связанная с кардинальными изменениями маркетинговой стратегии (обычно он вызван стремлением «осовременить» или «освежить» фирменный стиль). Ребрендинг — гораздо более серьезное событие, вызванное сменой позиционирования и приводящее иногда даже к смене названия. Факторы, толкающие на ребрендинг, могут быть как внутренними, так и внешними. К внутренним

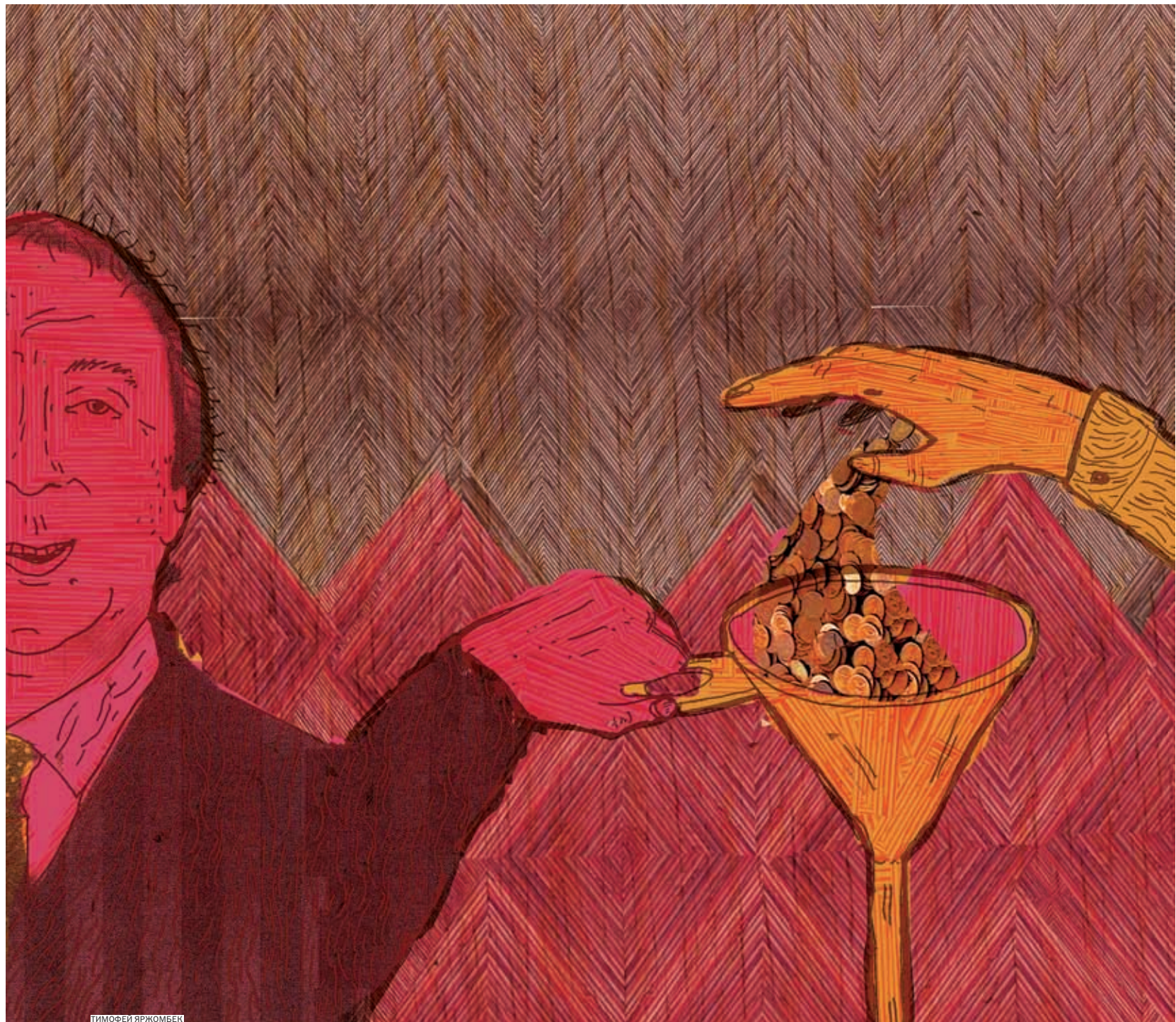
можно отнести рост маркетингового самосознания, реструктуризацию компании, покупку новых бизнесов. К внешним — изменение рыночной ситуации, потребительского восприятия или стагнацию на рынке. Цель ребрендинга всегда одна — обновить позиционирование, чтобы эффективнее продвигать марку на рынке. Так, например, в 1999 году в Procter & Gamble столкнулись с проблемами в продвижении на рынок брэнда Oil of Ulay: в названии было слово «масло», а многие женщины не считали масло полезным для кожи. В итоге P&G сменила название на Olay, избавившись от негативной ассоциации.

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

специальное обозрение

финансовый консультант

- с74 Независимые пенсионные фонды: выживут только десять
- с77 Пассивность дает хорошие результаты на рынке акций

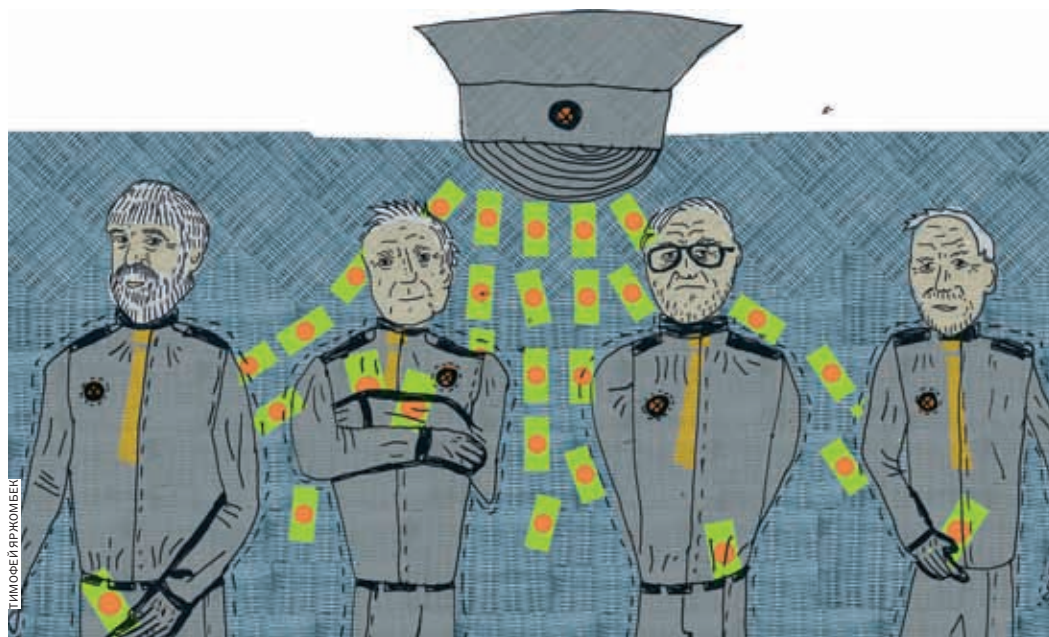


ТИМОФЕЙ ЯРЖОМБЕК

На небольшие негосударственные пенсионные фонды (НПФ) давит государство и полное отсутствие перспектив. Рынок НПФ стремительно консолидируется. Однако возможностей для организации корпоративной пенсионной программы становится только больше.

Фирменная пенсия

текст: **марина божко**



Долгий путь к мечте

С начала 1990-х негосударственные пенсионные фонды росли как на дрожжах. Их создавали очень многие и крупные, и небольшие компании для обслуживания собственных нужд. С помощью НПФ работодатели в крупных корпорациях получали возможность гарантировать своим работникам определенный уровень доходов в старости, при этом сохраняя средства в распоряжении компании. Небольшие фирмы пытались оптимизировать таким образом налогообложение, иногда лелея надежду приобщиться к финансовому бизнесу. По сравнению с другими участниками рынка корпоративные фонды получали преимущество за счет стартового минимума клиентов в лице сотрудников материнской компании и ее ближайших партнеров. Однако реформа пенсионной системы привела к тому, что на рынок пришли профессионалы. Создание корпоративных пенсионных структур перестало быть привлекательным.

Большинству тех НПФ, которые все-таки попытались занять место на рынке обязательных пенсий, спустя четыре года после начала пенсионной реформы стало окончательно понятно: значительного притока свежих денег из средств будущих пенсионеров в частные структуры не произойдет. Сегодня НПФ выбраны только 3,3% россиян, уже имеющих накопительную

часть трудовой пенсии. Это наглядно продемонстрировало фондам, которые и без того в большинстве своем балансируют на грани рентабельности (к концу года, по оценкам экспертов, на грани убыточности могут оказаться 250 фондов из почти 300), что для наращивания клиентского портфеля на открытом рынке требуются мощные инвестиционные вливания. Ведь затраты по работе с деньгами обязательных пенсий выше, чем на рынке пенсий добровольных. В ситуации, когда рынок на 95% контролируют 50 крупнейших фондов, остальным ничего другого не остается, как попытаться найти покупателя.

Вместе сильнее

Тенденция к укрупнению НПФ стала заметной уже в 2002 году. Сначала под единым брэндом «Социум» слились несколько фондов «Базового элемента» («ГАЗ», Энергия», «КГЭС-Пенфо», «Социум»). Через год произошла реорганизация под объединенной структурой холдинга «Связьинвест» «Ростелеком-Гарантии» и «Телеком-Союза», на базе НПФ «Деметра» и НПФ Московского индустриального банка появился объединенный НПФ «Гарантия». Еще год спустя свою структуру начал укрупнять Первый национальный пенсионный фонд — в него влился НПФ «Ермак», спустя несколько месяцев произошло слияние пенсионного фонда Внешторгбанка с фондом Внешэкономбанка. Итог: к середине 2005 года в связи со сменой учредителя 31 фонд сменил название, а некоторые и прописку. Сейчас же рынок находится на пороге еще более масштабной консолидации, вызванной разрывом между крупными и мелкими корпоративными фондами.

«Мелкие фонды понимают, что у них нет самостоятельных перспектив для развития. Это им стало абсолютно очевидно после попыток выхода на новый рынок обязательного пенсионного страхования (ОПС)», — говорит вице-прези-

дент НПФ электроэнергетики холдинга РАО ЕЭС **Андрей Железнов**. Он отмечает, что ОПС — ритейловый бизнес, требующий больших инвестиций, например, в открытие филиалов, средств на развитие информационных технологий и т. д. Кстати, НПФ электроэнергетики в ближайшие несколько лет собирается потратить на ИТ \$1 млн. Подавляющему большинству НПФ такие траты не по силам, ведь согласно действующему законодательству фонд имеет право взимать на обеспечение уставной деятельности не более 15% инвестдохода, получаемого от размещения привлеченных от клиентов пенсионных резервов.

Необходимость сокращения затрат руководила двумя недавно влившимися в Фонд электроэнергетики НПФ — «Энергетик Центрально-Черноземного региона» и «Пермьэнерго». По словам Андрея Железнова, на базе первого создан филиал в Воронеже, на базе второго — филиал в Перми. Другой крупный фонд, «Пенсионный капитал», принадлежащий ЛУКОЙЛу, и вовсе был создан на основе регионального НПФ «Норси». «В последние полгода предложения о присоединении к нам других НПФ поступают все чаще. Рассматривая их, мы в первую очередь уделяем внимание перспективности нашего выхода в те регионы, где работает фонд», — говорит вице-президент НПФ «ЛУКОЙЛ-гарант»

Сергей Эрлик. По словам президента нижегородского фонда «Доверие» **Татьяны Бакулевой**, участились слияния фондов и на самих региональных рынках. Многочисленные предложения о покупке-продаже НПФ появились уже на открытых интернет-сайтах. Кроме того, есть новые участники, заинтересованные во вхождении в пенсионный бизнес с помощью приобретений, — набирающие обороты финансовые супермаркеты. Так, в феврале «Брокеркредитсервис» приобрел себе банкирский НПФ «Народный». До этого с помощью приобретений НПФ расширила свою продуктовую линейку и группа «Русские фонды», а также «КИТ финанс».

В сто раз жестче

Из тех фондов, которые еще рассчитывали продержаться на плаву, последнюю надежду выбили вступающие в силу требования к финансовым показателям НПФ со стороны регулятора. Как и на банковском и страховом рынках, государство приступило к насильственному выдавливанию мелких и мельчайших игроков. Согласно поправкам к пенсионному законодательству, с 1 января 2006 года размер имущества для обеспечения уставной деятельности у НПФ увеличен с 1,5 млн до 30 млн руб.

Сейчас новым требованиям, согласно отчетности, представленной фондами по итогам

Обещая персоналу доходы в старости, компании сохраняли средства в своем распоряжении

девяти месяцев 2005 года, не соответствуют свыше половины участников рынка (прежним не соответствовала шестая часть от общего числа фондов). И хотя чиновники до сих пор не отзывали ни одной лицензии на рынке (ситуация парадоксальная: рынок НПФ — рынок «бесмертных», так как не существует органа, обладающего полномочиями прекращать деятельность НПФ), руководство регулятора — ФСФР — грозит уже в скором времени запустить этот процесс. Не за горами и новое повышение планки: с 1 января 2009 года требования по уставному имуществу увеличиваются до 50 млн руб. «Требуемые объемы пенсионных резервов позволяют нормально работать только первой двадцатке», — говорит президент НПФ Промстройбанка **Олег Кудяев**. — По сути, у нас и без того не было бизнеса, а с введением новых требований остается только искать партнера для слияния».

На правах правопреемника

Нынешние клиенты маленьких НПФ от консолидации рынка только выигрывают. Согласно действующему законодательству, объединение него-

сударственных пенсионных фондов возможно за счет слияния или присоединения. В первом случае объединяемые фонды просто перестают существовать, возникают новые НПФ, а во втором присоединяемый фонд передает пенсионные резервы и собственные средства вместе с обязательствами перед участниками другому фонду.

Вне зависимости от типа выбранной реструктуризации решившимся на нее фондам надо либо перезаключить договор пенсионного обеспечения со своими клиентами на новых условиях, либо продолжить обслуживать их на условиях старого договора. Или, в крайнем случае, предложить клиенту возврат средств. Работа эта весьма трудоемкая: необходимо заручиться согласием профсоюзов, уведомить всех клиентов, предоставив им право выбора, а главное — получить разрешение ФСФР.

Клиенты фонда, несогласные на перевод своих пенсий, в течение четырех месяцев с момента присоединения фонда имеют право на возвращение пенсионных накоплений. Это явный риск для покупателя, но на самом деле он невелик. Такой возможностью

Топ-10 крупнейших корпоративных пенсионных фондов

№	НАЗВАНИЕ НПФ	С КЕМ СВЯЗАН	ПЕНСИОННЫЙ РЕЗЕРВ, МЛН РУБ.	КОЛ-ВО УЧАСТНИКОВ, ЧЕЛ.	ПОЛУЧАЮТ ПЕНСИЮ, ЧЕЛ.	ПЕНСИОННЫЕ ВЫПЛАТЫ, МЛН РУБ.
1	«ГАЗФОНД»	РАО «ГАЗПРОМ»	97811,686	106502	37774	1148,051
2	«БЛАГОСОСТОЯНИЕ»	РАО РЖД	15499,388	1451482	70973	1011,843
3	ХАНТЫ-МАНСКИЙСКИЙ НПФ	ХМАО и РЯД КОМПАНИЙ	7785,685	21183	196	3,034
4	«ЛУКОЙЛ-ГАРАНТ»	НК ЛУКОЙЛ	4510,124	216065	9878	151,880
5	«ЭЛЕКТРОЭНЕРГЕТИК»	РАО «ЕЭС РОССИИ»	3670,202	281861	31438	302,549
6	«ТЕЛЕКОМ-СОЮЗ»	ОАО «РОСТЕЛЕКОМ»	3264,901	41331	24747	220,842
7	«ТРАНСНЕФТЬ»	АК «ТРАНСНЕФТЬ»	2775,742	61772	227	1,619
8	«НАЦИОНАЛЬНЫЙ»	ИГ «РУССКИЕ ФОНДЫ»	1994,531	206707	13030	64,057
9	«РЕГИОНФОНД»	ГК «РЕГИОН»	1975,474	4766	748	45,255
10	«АЛМАЗНАЯ ОСЕНЬ»	АК «АЛРОСА»	1973,034	38847	11287	288,304

ИСТОЧНИК: ФЕДЕРАЛЬНАЯ СЛУЖБА ПО ФИНАНСОВЫМ РЫНКАМ; ДАННЫЕ НА 1 ЯНВАРЯ 2006 ГОДА

пользоваться не очень выгодно, поскольку клиент гарантированно может рассчитывать только на возврат суммы пенсионных взносов. Накопленный инвестиционный доход ему вернут лишь частично (как правило, клиент лишается 30% инвестиционной прибыли). Вместе с тем при переводе выкупной суммы в другой НПФ не взимается никакой платы. Переход, как правило, позволяет увеличить доход клиента за счет снижения комиссии, которую управляющая пенсионными средствами компания забирает для собственных нужд. У крупных компаний эта комиссия существенно ниже, чем у мелких. Выигрывает вкладчик и от того, что такие фонды в состоянии обеспечить более точные актуарные расчеты размера будущей пенсии, а также настроены на долгосрочное сотрудничество.

Золотые наручники

По итогам 2005 года участниками корпоративных пенсионных программ являются 2 млн человек. В основном это сотрудники крупнейших предприятий страны — нефтяных компаний, естественных монополий. Эти компании, по словам участников рынка, — «социально-ориентированные предприятия», нацеленные на обеспечение своих сотрудников дополнительными пенсиями. Правда, организацию пенсионных фондов нельзя назвать исключительно затратным делом. НПФ позволяют предприятиям извлекать и экономическую выгоду. Например, использовать часть средств, направленных на пенсионное обеспечение, через реинвестирование: до 20% пенсионных взносов можно вкладывать в долгосрочные инвестиционные проекты материнских компаний. Организация такого фонда по вполне очевидным причинам является мощнейшим оружием в решении кадровых вопросов.

«Пока создание корпоративных пенсионных программ — прерогатива крупных холдингов, — считает президент „Интеррос-достоинство“ **Сергей Борисов**. — Программы охватывают весь состав сотрудников и предусматривают внесение взносов помимо работодателя и самими будущими пенсионерами». Сергей Борисов говорит, что средние компании, как правило, вводят дополнительное пенсионное обеспечение в пользу не всех сотрудников, а только топ-менеджеров или кадрового ядра. Популярностью, например, пользуются программы, получившие неформальное название «золотые наручники». Они позволяют материально поощрить сотрудника, при этом не давая ему возможности покинуть предприятие раньше намеченного работодателем срока. В случае, если сотрудник уволится до этого срока, «отложенные» по пенсионной программе средства вместо намеченного перевода на именной счет сотрудника остаются на пенсионном счете предприятия. Это лишь один из примеров, как дополнительная пенсия позволяет удерживать наиболее работоспособные кадры и проводить плановое кадровое обновление. «Ветераны, имея право на повышенную пенсию, освобождают свои места молодым сотрудникам значительно легче. Кстати, простое повышение заработной платы как вид поощрения действует значительно слабее изменений условий пенсии. Ведь это повышение воспринимается как должное и забывается уже через два-три месяца», — подчеркивает Сергей Борисов.

По словам заместителя председателя НПФ «Глобэкс» **Олега Колобаева**, при суммарном взносе в размере 9% зарплаты и при доходности инвестирования 7% годовых дополнительную пенсию можно накопить в течение всего 12–15 лет. Первый заместитель исполнитель-

Многочисленные предложения о покупке-продаже НПФ появились теперь даже в интернете

ного директора НПФ «Социум» **Алексей Мартынюк** добавляет, что в его фонде при построении корпоративных программ ориентиром является дополнительная пенсия в размере 20% от среднего заработка в последние годы работы. Для такой пенсии среднестатистическому сотруднику, которому до пенсии осталось 20–25 лет, оптимально перечислять в НПФ взносы в размере не менее 5% заработка. Как отмечает член совета межрегионального негосударственного «Большого пенсионного фонда» **Алексей Гончаров**, официальная пенсия почти на четверть отстает от прожиточного минимума, поэтому размер дополнительных пенсий должен быть таким, чтобы закрыть эту разницу. Средний размер пенсии, например, в НПФ «Глобэкс» составляет 3750 руб. в месяц, в фондах ЛУКОЙЛа — около 1,5 тыс. руб., в «Социуме» назначаемые в последнее время пенсии колеблются в диапазоне от 100 до 600 руб., в «Системе» и «Империи» — в районе 700 руб.

Универсальный калькулятор

Рассчитать затраты любого предприятия на такую программу, по словам **Григория Гурова**, главы НПФ «Первый пенсионный фонд», принадлежащего ЛУКОЙЛу, просто. Как правило, предприятие заранее знает, сколько средств оно готово выделить под добровольные пенсии сотрудников, либо какой размер пенсий предполагается выплачивать разным возрастным категориям сотрудников. Для предварительных расчетов затрат компании фонду достаточно запустить так называемый пенсионный калькуля-

тор (их можно загрузить и самостоятельно с большинства пенсионных сайтов) и вложить туда любую из разработанных ранее пенсионных программ. Сроки и формы добровольных пенсионных накоплений зависят целиком от пожеланий вкладчика. При этом, хотя ограничений по отчислениям для работодателей нет, целесообразными, по мнению экспертов, являются пенсионные выплаты, не превышающие 12% от общего фонда оплаты труда (ФОТ). Сейчас средний процент отчислений корпоративных клиентов находится в пределах 3–5% от ФОТ.

Для запуска пенсионной программы с нуля компаниям нужно несколько месяцев. За услугами по разработке пенсионного пакета можно обратиться не только к фондам, но и, например, к консалтинговым компаниям. Однако совместная разработка пенсионных программ с фондом для предприятия бесплатна. Она будет сделана на базе актуарных расчетов, учитывающих структуру работников по полу и возрасту, размер дополнительной пенсии, который на предприятии является социально справедливым. Для получения наиболее «заточенных» под конкретную компанию пенсионных программ эксперты советуют прибегнуть к проведению тендеров по выбору пенсионного фонда.

На практике лишь очень немногие предприятия осознали значительную силу внедрения корпоративных пенсионных программ. Как правило, рассматривается только одна сторона проблемы — влияние выплат на себестоимость. Тщательное взвешивание всех плюсов и минусов проводится слишком редко. **СФ**

Российская индустрия управления активами бурно развивается. Прошлый год можно назвать годом индексных ПИФов. Эта самая популярная разновидность в мире паевых фондов хоть и не без трудностей, но завоевывает позиции на российском рынке.

Без лишней активности

текст: **сергей кашин**



Александр Матюхин из «ПИО Глобал» не отрицает наличие гениев, способных переиграть рынок

сказуемостью результата относительно рынка по сравнению с неиндексными фондами. Во-вторых, на больших временных отрезках редким активно управляемым фондам удастся улучшить результат индексных. Эта закономерность связана с меньшими издержками на управление в индексных фондах, а также большей потенциальной доходностью, которая является платой за больший риск».

Низкие издержки обусловлены тем, что следование за индексом не подразумевает большого мастерства и интеллектуальных затрат, так необходимых при активном управлении. Управляющие фондом должны только постоянно следить за структурой портфеля, не позволяя ей отклоняться от структуры соответствующего индекса. По мнению управляющего портфелем ценных бумаг компании «ПИО Глобал Эссет менеджмент» **Александра Матюхина**, на западных рынках систематически переигрывать индекс могут только суперпрофессионалы, которые управляют средствами хедж-фондов (перед этими фондами гораздо меньше законодательных препятствий, чем у фондов взаимных, и управляющие ими могут позво-

Индекс-экспансия

В прошлом году на российском рынке произошел массовый «выброс» новой разновидности паевых инвестиционных фондов — индексных. Их особенность в том, что они покупают акции компаний в свой портфель, копируя состав биржевых индексов — на российском рынке это индексы РТС и ММВБ. То есть если в индекс РТС входят акции 50 российских компаний, то все эти ценные бумаги должны присутствовать в портфеле индексного фонда. Причем в той же пропорции, что закреплена правилами расчета индекса.

В прошлом году количество индексных фондов (вместе со «старожилом» — индексным фондом компании «ПИО Глобал Эссет менеджмент», который появился в 2003 году и целый год не

имел аналогов) выросло до девяти. Все эти фонды ориентировались на индекс ММВБ.

На Западе именно индексные фонды по «весу» — доле находящихся в управлении средств — опережают все другие типы взаимных фондов. **Владимир Цупров**, директор департамента управления активами инвестиционного банка «КИТ Финанс» говорит: «Это объясняется, во-первых, более высокой пред-



Вадим Сачков из «Солід-менеджмент» уверен: комфортно себя чувствуют только те менеджеры, которым доверили суммы от \$100 млн

лить себе любые изощренные и рискованные стратегии).

Стратегия пассивного инвестирования не сразу завоевала свои нынешние позиции. Понадобились серьезные усилия энтузиастов и идеологов, например создателя и основателя группы фондов Vanguard Джона Богла. Легендарный инвестор Уоррен Баффет тоже внес свою лепту в рост популярности индексных фондов, отозвавшись о них весьма лестно. Сейчас преимущества индексного инвестирования на западных рынках редко подвергаются сомнению. Активно управляемых фондов, которые на длительных сроках могут опережать рост рынка (а значит, и доходность индексных фондов), очень не-

много. Для наглядности сторонники индексного инвестирования приводят рейтинги активных фондов — лидеров по доходности в разные десятилетия: за шумными успехами у большинства из них следуют провалы.

Российская специфика

То, что индексные фонды лучше работают на развитых, так называемых эффективных рынках (то есть на таких, где ни один инвестор не имеет преимущества в получении информации и не способен постоянно предсказывать движение стоимости акций), никто из российских управляющих не отрицает. Вроде бы подтверждает это и российская

Легендарный инвестор Уоррен Баффет тоже внес свою лепту в популярность индексных фондов, отзываясь о них весьма лестно

практика. В 2005 году — в условиях бурного роста рынка — абсолютно все индексные фонды показали великолепные результаты, доходность их достигала от 75% до 85%. Что, впрочем, понятно: это связано с рекордным ростом российских индексов, за которыми эти фонды следуют.

По словам **Андрея Зокина**, старшего портфельного управляющего компании «Альфа-капитал», в прошлом году только четыре фонда акций смогли переиграть индекс. Но интересно, что все они принадлежат компаниям, которые сознательно не включают в свою линейку индексные фонды. И утверждают, что из-за особенностей российского рынка опытные управляющие могут переигрывать индексы.

Вице-президент УК «Тройка Диалог» **Андрей Звездочкин** напоминает, что по итогам 2004 года индекс РТС вырос на 8%, а доходность для клиентов фонда «Добрыня Никитич» за вычетом всех расходов и вознаграждения УК составила 19,5%. В 2005 году рост индекса РТС составил 83%, доходность фонда акций «Добрыня Никитич» — 87,8%. Причем за пять лет эта разница еще более значительна. Доходность фонда «Добрыня Никитич» превысила рост индекса на 147%. Андрей Зокин указывает на аналогичный прошлогодний успех фонда «Альфа-капитал акции».

Александр Головцов, руководитель аналитической службы управляющей компании «Уралсиб», согласен со своими коллегами: «Как показывает практика управления активами в России, лучшие управля-

ющие могут значительно обогнать индекс даже за вычетом всех расходов и вознаграждений. Основные предпосылки тому — это ограниченный для большинства участников рынка доступ к информации и низкая квалификация этого большинства. В результате на рынке практически всегда можно найти как сильно недооцененные, так и сильно переоцененные акции. По тем же самым причинам индексные фонды не получили особого распространения и на других развивающихся рынках. Наши фонды акций приносили доходность большую, чем рост индексов по итогам пяти лет, включая 2005 год, когда индекс РТС вырос на 84%». Из этих утверждений следует, что российский вкладчик, проанализировав результаты работы фондов, всегда сможет выбрать тот, который постоянно переигрывает рынок.

Так как история российских индексных фондов насчитывает всего три года, спор между управляющими еще далеко не окончен.

Дефекты счета

В России трудно говорить о преимуществах индексной стратегии еще и потому, что история российских индексов только начинается, и методика их расчета менялась слишком часто, чтобы можно было сравнивать.

Интересно, что до последнего времени не существовало индексных фондов, ориентирующихся на самый главный индекс российского рынка акций — РТС. По словам Андрея Зокина, это было связано

с тем, что существовали законодательные ограничения по максимальному вложению фондов в акции одного эмитента — не более 15%. И это не позволяло скопировать (реплицировать) индекс РТС, вес акций ЛУКОЙЛа в котором составлял, например, более 30%. И когда стоимость акций ЛУКОЙЛа росла быстрее прочих, догнать индекс было просто невозможно. Сейчас индексы (в том числе и после просьб от управляющих индексными фондами) изменились: только у «Сбербанка» и «Сургутнефтегаза» доля в индексе РТС осталась достаточно высокой. Вслед за этими изменениями сразу появился фонд, ориентирующийся на индекс РТС. Владимир Цупров: «Фонд под управлением „КИТ финанс“, ориентированный на индекс РТС, был сформирован за два дня в конце января.

С 23 января стоимость чистых активов (СЧА) фонда за счет притока новых пайщиков выросла с 29 до 96 млн руб. Сейчас их в фонде больше 250». Конечно, эти результаты — следствие прошлогодних впечатляющих успехов индексных фондов. Повлияло на интерес к новому фонду и то, что индекс РТС более представителен (в него входят 50 бумаг по сравнению с 18 в индексе ММВБ) и потому должен более адекватно отражать рост рынка.

Большинство управляющих считают, что индексы российского рынка вполне адекватно его отражают (хотя, как напоминает гендиректор управляющей компании «Солид-менеджмент» **Вадим Сачков**, отсутствие в них акций «Газпрома» — что в ближайшее время, после начала активных торгов по этим бумагам, будет неизбежно исправлено — вносило существенные искажения). Однако очевидно, что проблемы с отслеживанием российских индексов все-таки существуют. Особенно они заметны запад-

ным управляющим, привыкшим к совершенно другим условиям работы на рынке. **Михаил Семенов**, управляющий директор инвестиционного управления компании «Брокер-кредитсервис»: «Характерно, что до сих пор в России нет ни одного крупного индексного фонда под управлением крупных международных управляющих компаний (таких, как Barclays Global Investors), специализирующихся на структурировании индексных продуктов для международных инвесторов. В то же время на других развивающихся рынках (Корея, Китай, Бразилия, Индонезия) такие фонды существуют уже много лет и привлекли существенные активы. Можно предположить, что особенности регулирования и сложность контроля над „ошибкой слежения“ (разницей между ростом индекса и доходностью фонда,

нированием фонда: управляющая компания, спецдепозитарий, регистратор берут определенное вознаграждение (у фондов акций оно составляет 2–3% в год). Эти издержки — которые в России больше, чем на западных рынках — ухудшают реальные результаты управления.

Большинство управляющих считают, что минимальный размер средств, которыми должен управлять индексный фонд, составляет \$20 млн. Хотя Вадим Сачков говорит, что многие проблемы отпадают сами собой, а управляющие начинают чувствовать себя комфортно, когда СЧА фонда достигают \$100 млн. Все российские фонды находятся сейчас на пути от первой ко второй планке.

Прогрессирующие индексы

Следующим шагом в развитии рынка многие эксперты

поздно появятся ETF на российские акции, созданные сначала по западному образцу, а потом и по российскому». Михаил Семенов говорит, что пока при попытке котируются паи ПИФов на бирже они демонстрируют недостаток ликвидности: «Естественно, в силу специфики регулирования, недостатка ликвидности и широкого круга активных инвесторов, готовых вкладывать в эти продукты, пока сложно ожидать такого же успеха на бирже, как у зарубежных ETF».

Пока же индексным фондам предстоит пройти первые испытания. Прошлогодний бурный рост привлек много новых пайщиков. Но в этом году рост индекса будет уже не таким стремительным, и некоторые аналитики предсказывают даже откат назад. А российские

В России ограниченный для большинства участников рынка доступ к информации и низкая квалификация этого большинства позволяют опытным управляющим без труда обыгрывать рынок

связанной с тем, что фонд с отставанием копирует изменения, а также с расходами на деятельность самого фонда) создают в России существенные трудности». Александр Матюхин указывает на эти сложности: большие, чем на западных рынках, спреды между ценами покупки и продажи акций, значительно меньшая ликвидность акций, входящих в индекс. Это, например, может создать трудности в копировании индекса РТС, в котором есть акции не только «голубых фишек», но и второго эшелона.

По мнению Андрея Зокина, также существуют значительные — и характерные только для развивающихся рынков, таких как Россия — отличия в издержках, связанных с функцио-

нированием индексных фондов, паи которых свободно торгуются на бирже. На Западе они известны под названием ETF (exchange traded funds) и считаются одним из самых важных достижений на рынке взаимных фондов за последние десятилетия.

Впрочем, в России такие бумаги не могут появиться очень быстро. Владимир Цупров: «В рамках действующего законодательства по ПИФам организация ETF не представляется возможной. Наверное, для соответствующих изменений должна набраться критическая масса заинтересованных в этом. Со своими западными партнерами мы этот вопрос обсуждали. Надеемся, что рано или

пайщики, как показывает практика, активно реагируют даже на небольшие изменения на рынке. Падение индекса может привести к массовому бегству пайщиков. На самом деле преимущества индексных фондов хорошо заметны на долгих сроках, поэтому управляющие советуют пайщикам не нервничать, а положиться на профессионалов. Можно рекомендовать и еще один прием (он носит название dollar cost averaging), который помогает сгладить промежуточные колебания рынка. Суть его в приобретении ценных бумаг через определенные промежутки времени за фиксированную сумму. Так скачки будут менее заметны. **СФ**

ПЯТЬ ЗАЯВЛЕНИЙ

Чем заканчиваются угрозы рейдерам
Проблема корпоративных захватов и недружественных поглощений уже долгое время стоит в России весьма остро. Каждый год с ней начинают бороться заново. 2006-й не стал исключением.



АЛЕКСАНДР БАСКОВ

№ 1 **Еще два года**
«На рынке появились гринмэйлеры, которые стали миллиардерами на незаконном отъеме собственности. Но вместо того чтобы находиться в местах не столь отдаленных, они находятся в рейтинге Forbes!» Такими словами начал глава МЭРТ Герман Греф свой доклад на недавнем заседании совета по предпринимательству при правительстве России. Доклад был посвящен «Концепции развития корпоративного законодательства», которая разрабатывалась в его министерстве с декабря 2004 года. За это время только в Москве было зафиксировано 117 случаев корпоративных захватов. Греф предложил ряд изменений в законах, которые могли бы исключить манипулирование судами в интересах захватчиков. Правительство поддержало концепцию «в целом». На то, чтобы навести порядок в сфере корпоративного законодательства, премьер-министр Михаил Фрадков отвел максимум два года. □

№ 2 **Следом за рейдером.** «Надо покончить с криминальным переделом собственности, в том числе с недружественными поглощениями», — заявил в феврале 2005 года Михаил Фрадков на заседании коллегии МВД России. Он подчеркнул, что эта задача должна стать одной из основных для этого министерства. Год спустя на брифинге в МВД замначальника следственного комитета Юрий Алексеев отметил, что для его ведомства расследование корпоративных захватов (всего 346 дел в производстве) «имеет особую актуальность». Результаты же таковы: в 2005 году в суды было направлено 51 уголовное дело, а захватчикам вынесено 11 приговоров. □

№ 3 **Сила порицания.** «Действия группы „Сигма“ и группы „Русагро“ применительно к ЗАО МЭЗ „Кропоткинский“ позволяют квалифицировать их как захват предприятия», — таково было вынесенное в июле 2004 года первое решение Комиссии по корпоративной этике при РСПП. «Сигму» внесли в список неблагонадежных партнеров, «Русагро» объявили общественное порицание. Спустя месяц «Русагро» объявила о возврате «Сигме» «спорного пакета акций» «Кропоткинского». Но это был не более чем красивый жест — у себя компания оставила 51% акций завода, и он до сих пор остается в сфере влияния «Русагро». □

№ 4 **Жалобы из палаты.** «Вопрос недружественных поглощений затрагивает интересы не только бизнеса, но и всего общества в целом», — сокрушался в октябре 2003 года президент ТПП России Евгений Примаков на специальном заседании комитетов палаты. Он отметил, что появилось слишком много организаций, которые специализируются на подобных захватах по заказу. Участники заседания решили направить материалы слушаний в Генеральную прокуратуру, МВД России и Государственную думу. А Евгений Примаков в начале 2004 года сообщил о проблеме лично Владимиру Путину. Решение ищут до сих пор. □

№ 5 **Время лечит.** «Мы будем отстаивать интересы производственных предприятий», — объявил мэр Москвы Юрий Лужков (на фото) в марте 2003 года, во время конфликта вокруг текстильной фабрики им. Петра Алексеева, перешедшей в собственность компании «Росбилдинг». Борьбу с волной недружественных поглощений столичные власти начали с обращения в Генпрокуратуру относительно «негативных фактов деятельности» «Росбилдинга». Но затем стороны успели помириться. Завод «Мосэлектробор», недавно купленный «Росбилдингом», даже стал официальным поставщиком правительства Москвы. □

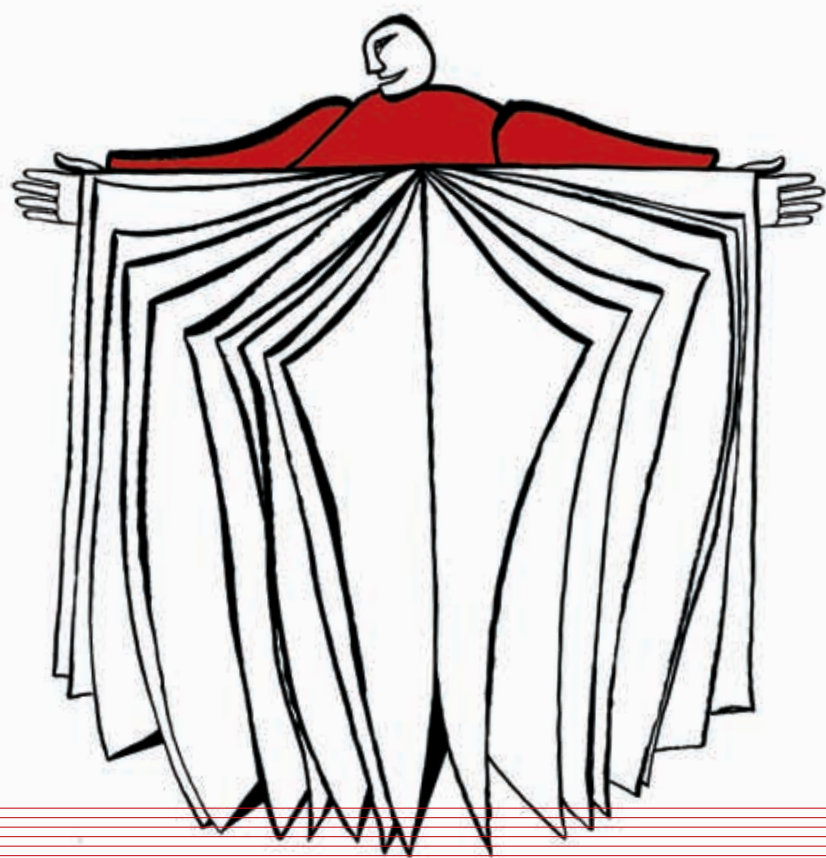


PHOTOXPRESS.RU

Секрет фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

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



Сбербанк, «Мегафон» и Visa превратили мобильный телефон в банк
Проект авиатакси Dexter надолго обезопасил себя от взлома
Cartoon Network не нашел среди российских мультфильмов

Секрет фирмы

технологии успешного бизнеса

20.02 — 26.02.2006 №0

ТОЧНОЕ ИСКУССТВО БИЗНЕСА



PRADO
БАНКИР И КОНСУЛЬТАНТ



Время – ценнейший ресурс, от грамотного использования которого, напрямую зависит успех.

Мы помогаем комплексно оптимизировать Ваш бизнес, высвобождая дополнительное время для решения действительно важных задач.

Мы не предлагаем абстрактные концепции, а концентрируемся на решении конкретных вопросов в фундаментальных областях бизнеса, таких как:

- ▶ Стратегия, управление, оргструктура
- ▶ Финансово-управленческое консультирование
- ▶ Банковские услуги
- ▶ Аудит, налоги, право
- ▶ Корпоративные финансы
- ▶ IT решения
- ▶ Маркетинг и продажи
- ▶ Корпоративное обучение и рекрутинг

Детальная информация на www.prado.ru
или по телефону +7 (495) 785 0506



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ
СЕКРЕТ ФИРМЫ

конференция

Секреты успешных ценовых решений: как определить оптимальную цену

1 марта 2006 год, Москва, отель Holliday Inn Lesnaya

Конференция адресована руководителям, коммерческим и финансовым

директорам, специалистам в области маркетинга и продаж, заинтересованным

в получении информации об эффективных стратегиях определения

оптимальной цены на продукты и услуги компании.

10.00–10.30 Регистрация

10.30–11.00 Всесторонние ценовые исследования на примере GfK Price Challenger.
Кай Зиверт, руководитель отдела Ad Hoc FMCG, GfK Rus

11.00–11.30 Тема уточняется.
Игорь Столяров, вице-президент по развитию бизнеса, МТС

11.30–12.00 Примеры успешного использования ценовых манипуляций.
Илья Гамов, директор по маркетингу, «Айсберри» (ГК «Рамзай» до 2005 года)

12.00–12.30 Методы исследования потребителей при ценообразовании с ориентацией на спрос.
Александр Некипелов, генеральный директор, «Бельпостель»

12.30–13.00 кофе-брейк

13.00–13.30 Как учитывать затраты при выборе цены.
Елена Комкова, директор департамента закупок, торговая сеть «Старик Хоттабыч»

13.30–14.00 Цена, как элемент маркетинговой политики.
Ричард Коллинз, директор по розничным операциям, сеть универсамов «Патэрсон»

14.00–16.00 Мастер-класс «Ценообразование в ритейле: как максимизировать прибыль».
Ведущий – профессор Игорь Липсиц

16.00–16.30 кофе-брейк

16.30–17.00 Экономическая и маркетинговая логика управления ценообразованием в компании.
Надежда Копытина, президент ГК «Лёдово»

17.00–17.30 Можно ли контролировать конечную цену продаж.
Алексей Горбунов, руководитель отдела продаж, ГАММА

И.В. Липсиц — д.э.н., профессор, заведующий кафедрой маркетинга факультета менеджмента Государственного университета — Высшая школа экономики, замдекана Высшей школы менеджмента ГУ-ВШЭ. Автор курсов «Маркетинг-менеджмент» и «Управление ценообразованием», а также автор нескольких книг по ценообразованию.

Стоимость участия – \$320 (без учета НДС)

Специальное предложение

Каждый третий участник от одной компании посещает конференцию бесплатно.

Для подписчиков ИД «Секрет фирмы» предусмотрена скидка 10%.

Регистрация по тел.: (495) 960-3118, 797-3171, 504-1731 (доб. 20-47)

www.sf-online.ru (раздел «Семинары»), e-mail: conference@sf-online.ru

Информационные спонсоры:

retail.ru

RETAILER^{RU}

ФИНАМ