

MAZDA BT-50

Кампания за бездорожье



На правах рекламы.

Zoom-Zoom

Mazda BT-50 объявляет кампанию за бездорожье! Все больше дорог становятся цивилизованными.

Нас обрекают на скуку светофоров и уныние пробок.

Нас лишают исконно русских забав – промчаться по ухабам.

Покажите, что вы способны не только перестраиваться из ряда в ряд.

Испытайте настоящий полный привод Mazda BT-50! Поддержите бездорожье!

Узнайте больше о Mazda BT-50 по телефону: (495) 788-10-01, www.mazda.ru

Mazda BT-50. Это и есть Zoom-Zoom!

Зачем сети «Эксперт» мастер-франшиза европейского закупоч
Почему швейные машинки Brother идут в России лучше, чем пр
Как Volkswagen, Google, Virgin и Crushpad формируют рынок ста

Секрет фир

Коммерсантъ

технологии успе

№12(195

Ренессанс
Управление Инвестициями
Ваш личный финансовый менеджер

Инвестиции бизнес-класса

www.im.rencap.ru
7-44-55-66

«Финансовая компания 2006 года»
по версии ИА «РБК»

90 млрд. рублей -
активы под управлением*

AAA – рейтинг
«максимальной надежности» НРА

Лучшая доходность
по ПИФам акций и облигаций
за 2006 год**

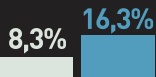
Реклама



Елена Колчина,
портфельный
менеджер

РЕНЕССАНС - ОБЛИГАЦИИ

Инвестирование в долговые инструменты позволяет получить доход выше, чем по банковским депозитам при сохранении средств ликвидными и лучшей диверсификации рисков. Основа нашей стратегии – анализ кредитных рисков, поиск перспективных эмитентов и активное управление портфелем.



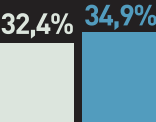
- Доходность ОПИФ облигаций «Ренессанс - Облигации» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Индекс Cbonds



Александр Крапивко,
портфельный
менеджер

РЕНЕССАНС - СБАЛАНСИРОВАННЫЙ

Сбалансированные стратегии позволяют получить значительную часть роста рынка акций, сохраняя часть заработанного во время потрясений на рынке. Стратегия основана на тщательном выборе эмитентов для инвестиций и на управлении распределением по классам активов.



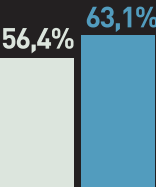
- Доходность ОПИФ смешанных инвестиций «Ренессанс - Сбалансированный» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Сбалансированный индекс РТС + Cbonds



Андрей Иванов,
старший
портфельный
менеджер

РЕНЕССАНС - АКЦИИ

Основной принцип управления портфелями акций – это анализ фундаментальных факторов, влияющих на стоимость как отдельных компаний, так и рынка в целом, что позволяет нам эффективно управлять рыночными рисками и снижать негативный эффект от рыночных коррекций.



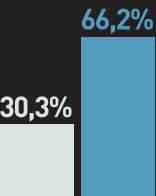
- Доходность ОПИФ акций «Ренессанс - Акции» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Индекс РТС



Евгений Минкин,
портфельный
менеджер

РЕНЕССАНС - ПЕРСПЕКТИВА

Стратегия инвестиций в компании малой капитализации позволяет инвесторам реализовать потенциал роста компаний, которые выигрывают от процессов консолидации, улучшения прозрачности, смены управления и выхода на международные рынки капитала.



- Доходность ИПИФ акций «Ренессанс - Перспектива» с 30.12.2005 по 29.12.2006
- Индекс РТС

Оформить заявки на приобретение паев можно в офисах управляющей компании, а также у ее агентов: компании «Алор+», «Мастер Банка», «Московского кредитного банка», «Международного Московского банка», «Русского банка развития» и «ВТБ 24». *Активы под управлением приведены на 15 декабря 2006 года. **Лучшая доходность ОПИФ акций «Ренессанс - Акции» и ОПИФ облигаций «Ренессанс - Облигации» за период с 31 декабря 2005 г. по 29 декабря 2006 г. по сравнению с доходностью ОПИФов акций и облигаций под управлением УК с дистанционным рейтингом надежности «ААА», присвоенным «Национальным рейтинговым агентством» ООО «УК «Ренессанс Капитал». Лицензии ФКЦБ РФ №21-000-1-00141, ФСФР РФ №077-09401-001000. Правила зарегистрированы ФСФР РФ 18.08.2005 г.: ОПИФ облигаций «Ренессанс - Облигации» – №0386-78483614 (доходность за 3 мес. – 4,08%, 6 мес. – 8,41%, 1 год – 16,27%); ОПИФ смешанных инвестиций «Ренессанс - Сбалансированный» – №0389-7848377 (доходность за 3 мес. – 9,14%, 6 мес. – 11,90%, 1 год – 34,92%); ОПИФ акций «Ренессанс - Акции» – №0387-78483850 (доходность за 3 мес. – 17,11%, 6 мес. – 17,73%, 1 год – 63,07%); ИПИФ акций «Ренессанс - Перспектива» – №0388-78483695 (доходность за 3 месяца – 20,60%, 6 месяцев – 0,27%, 1 год – 66,18%). Стоимость инвестиционных паев может увеличиваться и уменьшаться, результаты инвестирования в прошлом не определяют доходы в будущем, государство не гарантирует доходность инвестиций в паевые инвестиционные фонды. Правила доверительного управления паевыми инвестиционными фондами предусматривают применительно к расчетной стоимости инвестиционных паев надбавки при их выдаче и скидки при их погашении. Взимание надбавок (скидок) уменьшит доходность инвестиций в инвестиционные паи. До приобретения инвестиционного пая следует внимательно ознакомиться с правилами доверительного управления паевым инвестиционным фондом. ООО «УК «Ренессанс Капитал» входит в группу компаний «Ренессанс Управление Инвестициями» с холдинговой компанией «Ренессанс Капитал Инвестмент Менеджмент Лимитед» (РКИМЛ). Лицензия Комиссии по финансовым услугам Британских Виргинских островов №МА04/0600. Адрес: Пали Гров Хаус, Род Таун, Тортотла, Британские Виргинские острова. РКИМЛ не осуществляет деятельности на территории России. Получить информацию можно по тел.: (495) 7-44-55-66 и на сайте www.im.rencap.ru.

Читайте в следующем номере

(в продаже с 9 апреля)

частная практика

Слишком быстрое развитие компании Coral Travel перестало устраивать конкурентов. Перед началом летнего сезона налоговые органы объявили ее турфирмой-однодневкой

идеи

Бурный рост рынка взрастил удивительный феномен «отвратительного сервиса». Масштаб явления позволяет предположить эффективность самой модели

лаборатория

К 2010 году в «Тройке Диалог» будет 10 тыс. сотрудников. Как компания собирается защищать от новичков свою корпоративную культуру?

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

Секрет Фирмы



Зачем сети «Эксперт» мастер-франшиза европейского закупочного союза Euronics с. 28
Почему швейные машинки Brother идут в России лучше, чем принтеры с. 22
Как Volkswagen, Google, Virgin и Crushpad формируют рынок статусных навыков с. 46

ISSN 1727-417-6
9 477172 714170 061 0 7 0 1 2 >

Секрет фирмы

Коммерсантъ

технологии успешного бизнеса

№12 (195) 02.04 — 08.04.2007
www.sf-online.ru

200

ЧАСОВ, ЧТОБЫ ПРОЙТИ ИГРУ

Сегодня основной доход разработчикам компьютерных игр приносят фанаты. Парадокс в том, что, делая ставку на заядлых геймеров, невозможно будет заработать завтра с. 36

первые среди главных

100 самых эффективных топ-менеджеров
России по версии «Секрета фирмы»:
имена, успехи, зарплаты, типажи с. 50



«Очаково» выделяли не более 2% годового оборота, то в этом году планка поднята до 10%. Кроме того, компания пока застрахована от убытков благодаря производству слабоалкогольных коктейлей и газированных напитков, продажи которых растут на 20–25% ежегодно. Алексей Кочетов слышком долго руководил «Очаково». (с 1989 года), чтобы даже за большие деньги расстаться с компанией. Более того **он тщательно выстраивал систему ее защиты от враждебных поглощений**. Последний камень был положен в 2003 году, когда в результате дополнительной эмиссии под контролем Кочетова и близких к нему топ-менеджеров оказалось 99,2% акций компании. **Трудно расстаться с главным делом своей жизни**. Наверное, это уже вопрос не менеджмента, а психологии. «Ну продадим мы компанию, заработаем миллиард», — рассуждает Кочетов. — А дальше что с ним делать? Начальница запахов. **Десять лет назад никому бы и в голову не пришло**, что продукция московской «новой зари» может появиться на одних полках с французскими парфюмерными брендами. Тем не менее руководство фабрики сейчас ведет переговоры с сетями «Ареат-Престиж» и iLE de BEAUTE. Последняя уже согласилась включить в свой ассортимент парфюмерно-косметическую линию NOUVELE ETOILE, разработку которой лично контролировала гендиректор «Новой зари» Антонина Витковская. Витковская возглавила фабрику в 1996 году, когда дирекция «Новой зари» решила о приватизации предприятия. Основная доля акций образованного ЗАО перешла в руки старого руководства, часть осталась в собственности московского правительства, а около 15% достались Антонине Витковской, до этого руководившей отделом разработки запахов, как утверждают в «Новой зари», именно благодаря новому гендиректору **предприятие не обанкротилось и даже стало развиваться**. Натиск западной парфюмерии она была готова отражать всеми доступными методами, первым делом Витковская выбила у московского правительства статус градообразующего предприятия для своей фабрики. С тех пор компания дружна с городскими властями. В качестве благодарности парфюмерами «Новой зари» были разработаны два вида одеколона «МЭР», который по сей день поставляется столичному градоначальнику, по инициативе Витковской была извлечена из архивов дореволюционная ипостась «Новой зари» — «товарищество „Брокер и Ко“», женский «Глянec»» ухаживал за очередной романтической историей, что было очень кстати для ограниченной в финансах «Новой зари». **Но дивидендов с этого компания не получила**. В 2002 году в Петербурге появилась розничная парфюмерная сеть «Брокер», успевшая раньше «Новой зари» зарегистрировать эту марку. Московские парфюмеры решили не судиться, сочтя, что у потребителей не сформировалось устойчивой связи между их продукцией и фамилией дореволюционного фабриканта. До последнего времени в компании **не предпринимали попыток радикальной смены имиджа**, выпускали привычные «Злато Скуфов» и «Анну Каренину», NOUVELE ETOILE — это уже плод сотрудничества с французскими специалистами, пока идут переговоры с крупными ритейлерами, «Новая заря» создаст собственную сеть магазинов, за последние два года компания открыла семь салонов в Москве, в начале 2005 года запустила региональную программу франчайзинга (два магазина уже работают). «Новую зарю» хотели купить, но инвесторов, как отмечают на фабрике, интересовало не само производство, а привлекательно расположенный земельный участок, да и градообразующее предприятие **все равно не стали бы продавать**, четвертый по краскам еще недавно основатель и президент «Роколора» Владимир Самохин готов был продать часть компании какому-нибудь инвестору. В 2004 году доля «Роколора» на рынке красок для волос по сравнению с 1999-м упала на треть, до 11%. Промышленные **новации требовали денег**, и Самохин подготовил пакет документов, необходимых для презентации «Роколора» инвестиционным компаниям. Удержал его от решительного шага **вовремя полученный кредит от банка**, название которого Самохин не раскрывает, «присутствие инвестора усложняет процедуру принятия решений, что для нас порой бывает критично», — комментирует президент «Роколора», — поэтому кредит был предпочтительнее предложений от финансовых инвесторов». Заняться красками для волос пришлось после неудачного выхода на косметический рынок. Компания начинала с производства кремов, но потерпела фиаско: в начале 1990-х годов все было заполнено дешевой отечественной продукцией. Выпустив обескураживающее средство «Блонди Плюс», Самохин нащупал свою нишу, так появилась серия красок «Роколор». Вся продукция разрабатывалась в собственной лаборатории, период злета «Роколора» пришелся на посткризисные годы, когда российский рынок покинули транснациональные игроки, и «Роколор» остался наедине с болгарскими и российскими производителями. Когда иностранцы начали возвращаться, компания Самохина **набрала уже достаточно сил, чтобы уцелеть**. Сейчас 80% рынка красок для волос контролируют L'OREAL, P&G и SCHWARZKOPF. «Роколор» занимает почетное четвертое место с 10% рынка, остальную долю делят между собой около десятка марок — как отечественных, так и импортных. Проанализировав неудачи последних лет, в 2003 году в компании **снова взяли курс на инновационные продукты**. В частности, «Роколор» пробует закрепитесь в салонах красоты с помощью новой марки «Гланс», планируется вывод красок с лечебно-восстанавливающим действием в расчете на реализацию через аптечные сети. «Создание нишевых продуктов — единственная возможность выдержать конкуренцию с транснациональными корпорациями», — говорит вице-президент «Роколора» Константин Дисперов. — Их маркетинг — это игра бюджетов, брэндинг и стандартизированное качество. Конкурировать с ними одновременно по качеству и цене бесперспективно», дамский угодник. «Все продается и покупается, но самого себя я продать не могу», — говорит бывший гендиректор «донского табака» Иван Саввиди. После избрания в Госдуму он передал жене контрольный пакет акций, но по сути остался ключевой фигурой в управлении компанией. Саввиди пришел на «донской табак» простым слесарем, а через 18 лет, в 1993 году, стал гендиректором и владельцем фабрики. **Превратившись в собственника** «донтабака», он взялся за переоснащение предприятия, строительство новых складских и производственных корпусов, к 2000 году на долю «донтабака» приходилось 12% российского рынка сигарет. И быть бы ростовской компании вполне преуспевающим игроком, если бы не западные «агрессоры». Экспансия транснациональных корпораций привела к тому, что рыночная доля «донтабака» сократилась вдвое. Убыток фабрики в прошлом году превысил \$115 тыс., а только за первый квартал этого года составил \$900 тыс. Саввиди пока не удается вывести из пике предприятие, давшее ему путевку в жизнь. Иван Саввиди, один из влиятельнейших бизнесменов юга России, помимо любимого «донтабака» руководит холдингом «Группа Агроком», объединяющим мясоперерабатывающие заводы, кафе, рестораны и магазины. Среди преуспевающих предприятий холдинга сигаретная фабрика выглядит гадким утенком. Однако Саввиди **готов продать что угодно** (например, в августе этого года он уступил футбольный клуб «Ростов» компании «Агрофест-дон»), но не родной завод. «Конечно, плохо, что компания не выдерживает конкуренции», — комментирует положение Саввиди. — Но теперь будет легче, закончился сложный период преобразований. Производственные цеха, ранее разделенные доном, теперь объединены на одной территории. Помимо оптимизации процессов будет усилен контроль качества готовой продукции». **Оптимизм в компании зашкаливает**: на «донтабаке» планируют закончить этот год не просто без убытков, но даже с прибылью в \$2 млн. На фабрике готовят к выводу новые бренды вслед за маркой ASMOLOFF, появившейся в прошлом году. До этого последняя новинка была приурочена к миллиениуму — сигареты «21 век». Теперь же компания обещает выпустить дамские сигареты SUPER SLIMS под названием «Тисс», как заверяет Иван Саввиди. «Мы ставим себе задачу вернуть ту долю рынка, которую потеряли за последние четыре года».



28

Сеть, состоящая из независимых компаний, напоминает мыльный пузырь. Если завтра франчайзи прекратят сотрудничество с «Экспертом», сети не будет

частная практика

- 22 ЭКСПАНСИЯ ЯПОНСКАЯ ПЕЧАТЬ** Компания Brother, известная в России прежде всего как производитель швейных машинок, собирается за три года без лишних вложений добиться не меньшей известности на рынке принтеров, доведя свою долю в этом сегменте до 10% и потеснив HP, Canon и корейскую компанию «на букву S»
- 28 СТРАТЕГИЯ МАГАЗИН МАГАЗИНОВ** Поможет ли покупка мастер-франшизы европейского закупочного союза Euronics компании «Эксперт-Ритейл» сформировать полноценную сеть по торговле бытовой техникой? Пока что конкуренты считают ее всего лишь «закупочным кооперативом»
- 32 КОНКУРЕНЦИЯ УБИЙСТВЕННОЕ ДЕЛО** Российский рынок бытовых инсектицидов становится все более привлекательным для крупных инвесторов. Однако пока отечественным компаниям удается успешно конкурировать и без западных инвестиций



принципы

»Мы успеваем ощутить вкус, а не предвкушение, не говоря уже о послевкусии, — нет времени. Сделали IPO — побежали дальше»

Евгений Уткин **80**

в колонках

Многие товары продаются вопреки private label, который на них наклеили. Конечно, дискаунтер может так усугубить издержки, что цена его частной марки убьет наповал. Но лучше предложить уникальный продукт

Евгений Чичваркин **45**

Кластеры предпочтений — вот тот маркер, который объединит нас в потребительские группы будущего

Константин Бочарский **44**

Список допущенных к «сундуку мертвеца» уже не ограничивается «Газпромом» и «Роснефтью». Часть активов ЮКОСа может достаться итальянскому концерну Eni

Александр Бирман **20**

в блогах 46

Вы можете воровать словечки и стиль у потребителей, но если не докажете, что имеете на это право, потеряете потребителей, а то и весь бизнес

Том Хайес

04 почта

78 спроси Секрет фирмы

ИД «Коммерсантъ» готовит тематические страницы к журналу «Секрет фирмы»: **Кабинет** 16 апреля **Каталог** (франшиза) 23 апреля **Юне. Информационные технологии** 23 апреля Приглашаем к сотрудничеству компании, заинтересованные в размещении рекламных материалов. Телефоны для справок: (495) 943-9112, 943-9110, 943-9108

лаборатория

- 50 ЛУЧШИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ЛИДЕРЫ ЭФФЕКТИВНОСТИ** Доходы директоров растут в России на десятки процентов в год. Но способны ли они обеспечить своим компаниям такие же темпы развития? «Секрет фирмы» представляет рейтинг 100 самых эффективных топ-менеджеров России, портреты семи лидеров по отраслям, анализ практикующих директоров стилей управления и обзор зарплатной политики отечественных работодателей в отношении высокооплачиваемых «топов»
- 72 БАНК РЕШЕНИЙ ЛУЧШИЕ СОВЕТЫ** автору мартовского кейса «Секрета фирмы» и новый кейс для читателей журнала
- 79 РЕЦЕНЗИЯ АТЛАНТИЧЕСКОЕ ТЕЧЕНИЕ** Чем трехтомник Айн Ренд, защищающей капитализм, посильнее романа «Что делать?» Николая Чернышевского



50

Главным критерием при оценке эффективности топ-менеджеров стала динамика выручки управляемых ими компаний

06 дневник наблюдений

Чем грозит обострение китайско-российской дружбы / Кто выиграл от слияния с Glencore / Что принесет заемщикам победа «Русского стандарта» в суде / Почему глава ФСФР считает, что рынок всех «не вытянет» / По какой причине акционеры ММК не ждут премии от IPO в Лондоне / На какую аудиторию рассчитывает канал «2x2» / Кому предстоит прихорашивать «Комсомолку» / Откуда оживление на рынке коттеджного девелопмента / Что заставило «Вымпелком» проредить список контент-провайдеров / Так ли страшен Monster российским хедхантерам / Что свергнет Роспатент в паралич / Сколько мегаватт аккумулярует Михаил Прохоров / Отчего подорожал сочинский курорт «Баззла» / Когда бизнес не платит знаменитостям

идеи

- 36 ЗАЯВКА НА БУДУЩЕЕ ИГРА С ВОООБРАЖЕНИЕМ** Геймеров уже не хватает, и разработчики игр не прочь пожить с стариками и женщинами. Но чтобы сделать игры всеобщим медиаразвлечением, надо производить продукт не для всех
- 42 WOW** Цифровая одежда / Всеобъемлющий телевизор / Будильник с последним звонком / Социальная составляющая хай-тека
- 46 МЫСЛИ СТАТУСНЫЙ НАВЫК** оказывается гораздо значимее статусных предметов. Вопрос «Что ты имеешь?» — уже архаизм. «Что ты умеешь?» — вот идентификатор будущего
- 47 МЕТОДЫ ЧАСТНЫЙ ПОДХОД** Англичанин Пьер Браун придумал принципиально новый вид тайм-шера — автомобильный
- 48 СВОЯ ИГРА ПАМЯТЬ НА ПРОДАЖУ** Одесситка Екатерина Федосова бизнес по удовлетворению ностальгирующих эмигрантов начала с интернет-торговли видами родного города

Секрет фирмы

№ 12 (195) 02.04 — 08.04. 2007

Редакция журнала

главный редактор МАРИНА ИВАНЮЩЕНКОВА
выпускающий редактор АНДРЕЙ УТКИН
ответственный секретарь АЛЬВИНА ШИРИНСКАЯ
редакторы разделов, заместители главного редактора КОНСТАНТИН БОЧАРСКИЙ, ВЛАДИМИР ГЕНДЛИН, ЕЛЕНА ЛОКТИОНОВА
редакторы тем ДАНИИЛ ЖЕЛОБАНОВ, АНДРЕЙ КРАСАВИН, ВЛАДИСЛАВ КОВАЛЕНКО, ЮЛИЯ ФУКОЛОВА
специальный корреспондент МАКСИМ КОТИН
обозреватели НИКОЛАЙ ГРИШИН, АЛЕКСЕЙ ГОСТЕВ, ДМИТРИЙ КРЮКОВ, ПАВЕЛ КУЛИКОВ, ЮЛИАНА ПЕТРОВА, ОКСАНА ЦАРЕВСКАЯ
корреспонденты СВЕТАЛА ГОРБАЧЕВА, ЮЛИЯ ГОРДИЕНКО, ВЛАД ГРИНКЕВИЧ, АНАСТАСИЯ ДЖМУХАДЗЕ, ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН, ДАРЬЯ ЧЕРКУДИНОВА, ОЛЬГА ШУЛАКОВА
тематические страницы - юне.
информационные технологии.
ИГОРЬ ПИЧУГИН (РЕДАКТОР),
НАТАЛЬЯ ЦАРЕВСКАЯ-ДЯКИНА

Редакционные службы

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

Учредитель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

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

Издатель

ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом»

РЕКЛАМНАЯ СЛУЖБА
ДИРЕКТОР — ВАЛЕРИЯ ЛЮБИМОВА;
тел. (495)943-9110, 943-9108; (495)960-3118, 797-3171, 261-4246, 267-3848
ДИРЕКЦИЯ ПО МАРКЕТИНГУ И PR
ДИРЕКТОР — АЛЛА МАЛАХОВА; тел. (495)943-9784
ПРОДАЖИ ПО ПОДПИСКЕ И В РОЗНИЦУ
ЗАО «Коммерсантъ. Инком-Пресс»;
тел. (495)721-1201, факс (495)721-9077
ОТПЕЧАТАНО В ФИНЛЯНДИИ. ТИПОГРАФИЯ
«СКАНВЭБ АБ», Корьяланкату 27, Коувола
ТИРАЖ НОМЕРА 43 900 экз. **ЦЕНА СВОБОДНАЯ**
АДРЕС РЕДАКЦИИ
105066, Москва, Токмаков пер., д. 21/2, стр. 1
Тел. (495)960-3118, 797-3171, 504-1731, 267-2933 E-mail: editor@sf-online.ru
ИНТЕРНЕТ-ВЕРСИЯ: WWW.SF-ONLINE.RU
Редакция не предоставляет справочной информации. Редакция не несет ответственности за достоверность информации, опубликованной в рекламных объявлениях. Рекламируемые товары и услуги подлежат обязательной сертификации
Переписка материалов, опубликованных в журнале «Секрет фирмы», а также на сайте www.sf-online.ru, допускается только с разрешения авторов (издателя) и с письменного разрешения редакции
© «Секрет фирмы» является зарегистрированным товарным знаком, свидетельство №244264.
Защищен законом РФ №3520-1 от 23.09.1992
«О товарных знаках, знаках обслуживания и наименованиях мест происхождения товаров» ©
ЗАО «Коммерсантъ. Издательский дом», 2007
© ЗАО Издательский дом «Секрет фирмы», 2006

02.04 — 08.04.2007 — №12 (195) Секрет фирмы

ПОЧТА readers@sf-online.ru

«Некоторые высказанные в колонке предложения

уже реализованы, хотя бы в виде баз данных кредитных бюро типа Fair Isaac. Чем не „репутационная сеть“ (referral based)! Существуют также научные исследования о том, как уровень медийного покрытия деятельности компании влияет на ее капитализацию: рынок гораздо более чувствителен к плохим новостям, чем к хорошим. В принципе и на материалах российского рынка можно провести такие исследования, с использованием ресурса Integrum.ru. Первоначально в социологии, а потом и в других гуманитарных науках был отмечен один интересный феномен — так называемый эффект Матфея (copyright R. Merton): чем большим индексом цитирования обладают статьи конкретного ученого, тем больше шансов, что в дальнейшем даже слабые его публикации будут цитировать активнее, нежели более значимые работы его менее популярных коллег. В итоге это приводит к значительному неравенству стартовых условий научных работников и стратификации научной литературы на статьи, изданные в реферируемых научных журналах с высоким импакт-фактором по версии Institute of Scientific Information, и так называемую „серую литературу“, уровень доверия к которой априори меньше. Между тем существует огромное количество баз данных „серой литературы“ (например, GrayLit Network), и разные библиометрические исследования показывают, что реальная достоверность этой информации достаточно высока. Видимо, те же тенденции имеют место и в деловой сфере: многие бизнес-идеи превращаются в рыночные мегатренды не в силу их качества, а благодаря авторитету их авторов, и наоборот. Может быть, Apple провалила свой проект Newton не из-за некорректного позиционирования или неготовности рынка принять этот продукт, а именно из-за плохой работы с референтными группами заинтересованных лиц, которые могли бы обеспечить проекту высокий „индекс цитирования“?»

Артём Гизатуллин, Казань
«Обратный отсчет»
сф№11(194) 26.03.2007

«Зашел сегодня в магазин

(очень большая московская сеть), мне предложили купить дисконтную карту более чем за \$100, чтобы покупать у них все со скидкой 10%. То есть придется ездить всегда к ним, чтоб она окупилась, да и цены там высокие. Откуда у них клиенты? В Safeway мне бесплатно дали карту, улыбнулись и положили вещи в пакет. К вопросу о сервисе: недавно был в большом супермаркете в провинции — там на моих глазах двое здоровенных охранников парой ударов посадили парня, который хотел, видимо, что-то украсть, чтобы он мог спокойно зубы выплевывать. После чего я обнаружил несоответствие цены в чеке и на ценниках, а добило меня объявление „Выход с тележками на парковку строго запрещен“. Вот такой в России сервис. Как-то в Сан-Франциско я заходил в Starbucks ночью — мне выдали мой кофе и извинились, что у них уже „снята“ касса, то есть они не смогут взять с меня деньги. У нас мышление совсем другое, вот потому и „прокачивают“ подобные темы, но это нездоровое состояние».

Андрей Беляков, Москва
«Косяк лояльности»
сф№08(191) 05.03.2007



*От идеи к воплощению.
Расширяя горизонты...*



У каждого свой горизонт.
Для нас это уверенный рост и безуп-
речное качество банковских услуг.
Мы открываем России международные
стандарты банковского бизнеса.

Мы помогаем Вам реализовать самые
смелые идеи, решить глобальные
задачи, подняться выше, открывая
горизонты новых возможностей.

8 (800) 200-77-99
звонок по России бесплатный
www.vtb.ru

дневник наблюдений

кто кого → с09

золотые слова → с10

три вопроса → с14

продолжение следует → с16

пять примеров → с18



Китайско-российская дружба радует экономических партнеров, но тревожит рыночных конкурентов

Обострение российско-китайской дружбы, отмеченное на прошлой неделе, вызывает одновременно радость и тревогу. Но не так страшен дракон, как его малюют. **ТЕКСТ:** влад гринкевич

Союз дракона и медведя

На прошлой неделе президент Владимир Путин и председатель КНР Ху Цзиньтао торжественно открыли Национальную выставку Китая в России. После чего бизнесмены обеих стран в присутствии госчиновников подписали 20 соглашений и контрактов на общую сумму \$4,3 млрд. Иностранцев, как водится, интересуют поставки наших сырьевиков и металлургов. «Северсталь» подписала соглашение по импорту стали и экспорту огнеупорных материалов с Китайской компанией по импорту и экспорту металлов и минералов. Новолипецкий металлургический комбинат заключил долгосрочный контракт с Шэньянской трансформаторной корпорацией на поставку стали. «Роснефть» и китайская «Авиаэнергия» подписали протокол о сотрудничестве и поставках авиакеросина. Правительство Тувы договорилось об освоении Кызыл-Таштыгского месторождения полиметаллических руд с китайским обществом международного освоения «Лунсин». Но не сырьем единым: российская «Ситроникс» («дочка» АФК «Система») заключила пятилетний контракт с China National Machinery Import & Export Corporation о поставках микроэлектроники на \$75 млн.

А российский рынок готовится к экспансии китайской продукции. На прошлой неделе производитель бытовой электроники Haier объявил о намерении начать производство специально для нашего рынка двух моделей сотовых телефонов в среднеценовом и премиальном сегментах — от \$300 и от \$500. В 2007 году ожидается 100-процентный рост продаж китайских автомобилей в России. А главный китайский молочник — компания «И-ли» — провел презентацию, где объявил о намерении продвигать в России органическое молоко и молочные продукты.

Но если приглядеться, станет ясно, что никакой передел российскому рынку не грозит. Он и так уже завален китайской бытовой техникой,

просто продвигается она под брэндами корейских, японских, американских и даже российских производителей. Как пояснил директор по связям с общественностью РАТЭК Антон Гуськов, главная беда китайцев — отсутствие собственных сильных брэндов. Наиболее заметна ВВК, занимавшая по итогам 2005 года 8% российского рынка DVD-техники. Полную линейку бытовой электроники пока представляет лишь Haier, вышедший на наш рынок в 2005 году. Однако доля рынка этой компании столь мала, что РАТЭК не берется ее оценить. Причина в отсутствии маркетинговой активности. Но если китайцы всерьез возьмутся за продвижение своих брэндов, то через два-три года, по мнению Гуськова, смогут составить реальную конкуренцию корейским Samsung и LG.

Зато на рынке мобильных телефонов им рассчитывать не на что. Как сообщил ведущий аналитик Mobile Research Group Эльдар Муртазин, доля рынка компаний второго эшелона, к числу которых относится Haier, составляет лишь 7% и неуклонно снижается. Вкладывать по \$10–15 млрд в разработку новых моделей производителям из Поднебесной не под силу.

Китайские автомобили тоже пока что поражают лишь невысоким качеством. Большая динамика роста объясняется низким стартом — по итогам 2006 года в России было продано около 20 тыс. китайских легковушек. Их козырь — цена: они в среднем на четверть дешевле изделий из Кореи. Впрочем, китайцы пытаются попасть и в премиальный сегмент. Как рассказал руководитель проекта «Автобизнесинфо» Роман Гуляев, компания FAU в нынешнем году обещает вывести на российский рынок модель стоимостью \$80 тыс. «Единственным покупателем этой машины, скорее всего, будет посол КНР в России», — иронизирует Гуляев.

Наибольший скепсис у специалистов вызвали перспективы китайских молочников. Ведущий эксперт Института конъюнктуры аграрного рынка (ИКАР) Татьяна Рыбалова уверена, что заявления «И-ли» о намерении начать освоение российского рынка, скорее всего, не имели под собой коммерческой основы. «Китайцы — люди подневольные», — сочувствует Рыбалова. — Есть программа сотрудничества: партия приказала — они приехали и представили свою продукцию. Из всей презентации я поняла одно: молоком «И-ли» будут поить олимпийцев на Олимпиаде-2008». □

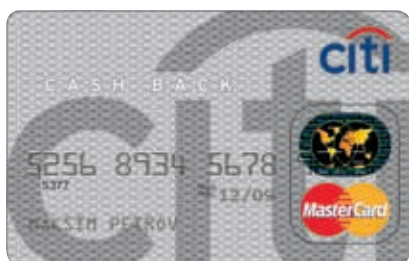
Кредитная карта Ситибанка CASH BACK



ДЕНЬГИ ВОЗВРАЩАЮТСЯ!

Первая в России кредитная карта, которая возвращает Вам деньги

Оплачивайте покупки **кредитной картой Ситибанка CASH BACK** и получайте **1%** от потраченной суммы обратно на счет. Кроме того, с кредитной картой CASH BACK Вы оцените и все плюсы Льготного периода кредитования. Позвоните сейчас и получите **скидку 50%** на годовое обслуживание в течение первого года обслуживания кредитной карты*.



(8-800) 200 9393

(звонок бесплатный)

или оформите заявление на

www.citibank.ru

реклама

*Данное предложение действительно только в отношении лиц, которые не являлись держателями кредитных карт Ситибанка в период с 5 февраля 2007 года по дату подачи заявления на оформление кредитной карты Citibank MasterCard Cash Back. Срок действия данного предложения: с 5 февраля 2007 года до 31 июля 2007 года. Все условия соответствующего договора и порядок кредитования опубликованы на сайте www.citibank.ru. Кредитная карта оформляется исключительно по усмотрению Ситибанка. ЗАО КБ «Ситибанк». Генеральная лицензия Банка России № 2557.

citibank



Прослойка СУАЛ в руководстве United Company Rusal оказалась весьма тонкой

Объединенный алюминиево-глиноземный гигант United Company Rusal достался «Русалу» — менеджменту СУАЛа придется собирать вещи. ТЕКСТ: юлиана петрова

Объединение с ликвидацией

Компании «Русал», СУАЛ и Glencore наконец сообщили о завершении объединения всех своих активов — 27 марта стало официальной датой рождения объединенной компании «Российский алюминий» (United Company Rusal, UCR), крупнейшего в мире производителя глинозема и алюминия с годовым оборотом \$12 млрд.

UCR будет обеспечивать 12,5% потребностей мирового рынка в первичном алюминии и 16% — в глиноземе. Активы компании разбросаны по пяти континентам и 17 странам мира.

Совет директоров UCR возглавил Виктор Вексельберг, в него вошли шесть «выдвиженцев» «Русала» во главе с Олегом Дерипаской, двое от СУАЛа (Виктор Вексельберг и Леонард Блаватник) и президент Glencore Айван Глайзенберг. Независимых директоров пока двое — Найджел Кенни и Филипп Лэйдер. Ранее предполагалось, что третьим будет Брайан Гилбертсон, президент «СУАЛ-холдинга», прославившийся как архитектор слияния австралийской BHP и южно-африканской Billiton. Причем Гилбертсон претендовал ни много ни мало на должность председателя совета с исполнительными полномочиями, то есть фактически на роль главного руководителя объединенной компании. Однако Гилбертсон подал в отставку, не договорившись с Вексельбергом по поводу своего жалования. А главное — он не получил обещанного бонуса за организацию сделки: в контракте Гилбертсона с СУАЛом значилось, что он получает \$50 млн в случае IPO СУАЛа либо слияния. Слияние произошло, но Вексельберг платить отказался, видимо, посчитав, что основную роль сыграли его личные договоренности с Дерипаской и акционерами Glencore, а участие Гилбертсона в сделке не тянуло на \$50 млн. Теперь

СУАЛ должен предложить новую кандидатуру взамен Гилбертсона до 1 июля.

Руководить же UCR будет генеральный директор Александр Булыгин, прежде занимавший аналогичную должность в «Русале». Стала известна и организационная структура нового гиганта. Управление будет построено по дивизиональному принципу, который предполагает выделение отдельных видов производства в самостоятельные бизнес-единицы. Всего в компании намечено шесть дивизионов: алюминиевый, глиноземный, энергетический, упаковочный, сырьевой и инженерно-строительный. Над этими дивизионами, рассказала представитель UCR Ольга Санарова, находится единый административный аппарат численностью примерно 1,5 тыс. человек.

Напомним, 66% акций новой компании достались Олегу Дерипаске, 22% — акционерам СУАЛа Виктору Вексельбергу, Леонарду Блаватнику и их партнерам, а 12% — владельцам швейцарской Glencore. И если соотношение мест в совете директоров в принципе соответствовало величине долей, которую владельцы трех компаний получили в UCR, то в менеджерском составе налицо диспропорция: из «СУАЛ-холдинга», управляющего активами группы СУАЛ, в объединенную компанию «Российский алюминий» перешло лишь 15% штата. По словам Ольги Санаровой, в UCR продолжают работать 60 менеджеров и специалистов «СУАЛ-холдинга». Остальные, кому не нашлось места в новой структуре, получают компенсацию в размере годовой зарплаты.

Надо ли говорить, что 60 выходцев из СУАЛа полностью растворятся в полторатысячном административном аппарате. Но самое главное — в правление, состоящее из 14 директоров, вошли лишь два топ-менеджера из «СУАЛ-холдинга». Директором по стратегии стал Артем Волюнец — его назначение связано лишь с тем, что стратег «Русала» Павел Ульянов назначен руководителем энергетического дивизиона. Дивизион этот имеет для «Русала» принципиальное значение: хотя стратегии UCR еще нет, но, по словам Александра Булыгина, она будет развиваться как «энергетическая компания». Поэтому правильнее сказать: повышение получил не Волюнец, а Ульянов. Также из СУАЛа пришел директор по сбыту Владимир Кремер. А вот то, что прежний сбытовик «Русала» Питер Финнимор станет заниматься сбытом алюминия и сплавов под руководством Владимира Кремера из СУАЛа, было неизбежно: новая компания намеревается продавать минимум 6 млн т глинозема в год, но «Русал» реализацией глинозема прежде никогда не занимался, и людей, знающих этот рынок, в нем не нашлось. □

кто кого

Гол престижа

Банк «Русский стандарт» доказал в суде законность взимаемых с клиентов комиссий, однако усиленно готовится к отказу от них.

текст: юлиана петрова

На прошлой неделе стало известно, что общество по защите прав потребителей «Блокпост» совместно с Роспотребнадзором проиграло иск о признании незаконными дополнительных комиссий за банковское обслуживание и досрочное погашение, взимаемых с получателей кредита. В прошлом году управлению Роспотребнадзора по Свердловской области удалось в арбитражном суде доказать незаконность таких действий со стороны Хоум кредит энд Финанс банка. Однако на сей раз Басманный суд принял другое решение.

«„Русский стандарт“ выиграл суд, но это говорит лишь о том, что такие иски вне компетенции Роспотребнадзора», — уверена заместитель генерального директора по работе с кредитными организациями аудиторско-консалтинговой группы «Финэкспертиза» Наталья Борзова. Вмешательство Роспотребнадзора в регулирование банковского рынка уже вызвало недовольствие банкиров. И победу «Русского стандарта» они расценивают как возможность реванша. «Едва ли суд стремился дать банкам возможность отыграться, — замечает аналитик Банка Москвы Ольга Веселова, — однако эмоционально рынок может воспринять это именно так».

Дело в том, что решение Басманного суда фактически вернуло к началу уже почти завершившиеся споры о законности дополнительных

комиссий. «Оно показало, что различные кредитные продукты банка создаются в строгом соответствии с требованиями законодательства», — говорит глава пресс-службы «Русского стандарта» Артем Лебедев. «Если заемщик подписал договор, он обязался выплачивать все комиссии. Спорить с банком по этому вопросу некорректно, — считает Наталья Борзова. — Даже если банк и не рассказал обо всех платах, которые придется производить».

Однако вскоре необходимость в обсуждении этих вопросов отпадет сама собой: победа «Русского стандарта» не отменяет обязанность раскрывать эффективные ставки, которую Центробанк вводит уже с июля этого года. «Вряд ли банки смогут воспользоваться прецедентом с „Русским стандартом“, чтобы надавить на регуляторов — как на Центробанк, так и на Роспотребнадзор», — говорит Ольга Веселова. А нарушение норматива Центробанка уже будет чревато отзывом лицензии.

Поэтому в «Русском стандарте», несмотря на победу, продолжают готовиться к новой схеме. Чуть раньше банк уже ввел «бескомиссионный» потребительский кредит со ставкой 36% и стал выдавать автокредиты под 23,5% против 8–12% годовых, считающихся средними по рынку. А на прошлой неделе запустил новую линейку кредитных карт без ежемесячных комиссий. Самая «быстрая» из них — «Спирит» — оформляется за 15 минут, однако ставка по кредиту составляет 49,9% годовых. Ставки основной массы карт — от 22% до 36%, в зависимости от того, дается ли кредит на покупку товаров или снимается наличными. До этого без учета комиссий ставки по кредитам «Русского стандарта» объявлялись в пределах 19–29% годовых.

На правах рекламы.

Проще растить бизнес,
когда есть **Много** денег

Кредиты малому и среднему бизнесу
до **15 000 000** рублей*

Для того чтобы любимое растение быстро развивалось, необходимо за ним ухаживать: поливать, следить за тем, чтобы было достаточно солнца и тепла.

Для того чтобы Ваш бизнес рос, необходимы условия, в которых будет проще развиваться. Главное условие — это деньги, вернее Много денег.

Русский Банк Развития предлагает кредит «Много» для малого и среднего бизнеса.

Сумма кредита: до 15 000 000 рублей РФ

Срок кредитования: до 5 лет

Страхование залога: не обязательно

Срок оформления: до 7 рабочих дней

Отсрочка по платежам основного долга: до 6 месяцев

* Консультации по вопросам кредитования Вы можете получить во всех отделениях Банка, а также по телефону горячей линии (495) 780-0738.



КБ «РБР» (ЗАО). Генеральная лицензия Банка России №2179.



РУССКИЙ БАНК РАЗВИТИЯ

(495) 780-0738 www.rbr.ru

Андрей Дементьев,
замглавы
Минпромэнерго РФ
→

”

По моему мнению, Siemens более чем достаточно имеющегося пакета акций «Силовых машин»»

Сделка с продажей концерну Siemens блокирующего пакета тянулась несколько лет, то и дело оказываясь на грани срыва. Сейчас у немцев есть прекрасная возможность повторить опыт, попытавшись купить пакет, принадлежащий РАО ЕЭС. Государство «волнует, как будет развиваться предприятие», а значит, шанс покупки у Siemens появится лишь в обмен на очень серьезные авансы.

Олег Вьюгин,
глава Федераль-
ной службы по фи-
нансовым рынкам
→

”

В последние два года рынок вырос на 70–90%, если смотреть по индексу РТС. Этот процесс явно подходит к концу»

Теперь глава ФСФР обещает инвесторам рынок «медленнее растущий и более волатильный», а значит, уже нельзя будет вкладываться в любые бумаги в расчете на то, что «рынок вытянет всех». Так что, если верить чиновнику, скоро россияне получат новый источник новостей — разорившихся брокеров и недовольных вкладчиков паевых фондов.



В преддверии IPO инвесторы получили шанс разглядеть лицо владельца Магнитки

Если грядущее IPO Магнитогорского металлургического комбината (ММК) в Лондоне окажется не слишком удачным, владелец компании Виктор Рашников вряд ли расстроится: он и не ждет от западных инвесторов ажиотажного спроса. ТЕКСТ: НИКОЛАЙ ГРИШИН

Не в котировках счастье

В рейтинге самых обеспеченных граждан России журнала Forbes за 2006 год состояние Виктора Рашникова оценивалось в \$5,4 млрд (16-е место).

Похоже, в этом году председатель совета директоров ММК (капитализация на РТС на прошлый понедельник составляла \$10,75 млрд) шагнет на несколько строчек вверх. В преддверии IPO комбинат раскрыл информацию, что 85,5% его акций принадлежит кипрским компаниям Mintha Holding Ltd. и Fulnek Enterprises Ltd., которые, как известно участникам рынка, контролирует Рашников. Ранее предполагалось, что доля кипрских офшоров в ММК существенно меньше. Слухи о существовании значительного пакета акций комбината, принадлежащих министру промышленности и энергетики Виктору Христенко, не оправдались.

Информацию об акционерах ММК раскрыл в начале прошлой недели, когда запустил premarketing (ознакомление инвесторов с эмитентом) в преддверии IPO, намеченного на вторую половину апреля. Вряд ли спрос на акции «Магнитки» будет ажиотажным. «ММК не первая из российских стальных компаний, которая размещается на западных рынках. К тому же она не блещет рентабельностью: у НЛМК маржа EBITDA 44%, а у ММК — лишь 32–33%, — поясняет аналитик Альфа-банка Валентина Богомолова. — Вряд ли акционеры могут рассчитывать на какую-либо премию к текущей стоимости акций на РТС».

Они и не рассчитывают: Виктор Рашников собирается продать 13,6% акций ММК по цене от \$0,91 до \$1,03 на сумму около \$1 млрд. Текущая стоимость акций ММК на российских биржах колеблется в районе \$1. Выходит, компания Рашникова учла уроки IPO «Северстали». Тогда западные инвесторы оценили ее акции ниже котировок на РТС, на это никто не рассчитывал, и поэтому IPO сочли провальным, а российские котировки «Северстали» снизились сразу на 8%.

Впрочем, цена размещения не так важна для Виктора Рашникова — от IPO ММК он не получит ни копейки. Mintha Holding сначала продаст часть своего пакета акций сторонним инвесторам, а затем, чтобы не размывать свою долю, выкупит допэмиссию ММК по цене размещения. На вырученные средства планируется закупить новый прокатный стан и увеличить объемы производства, что должно привести к росту капитализации. □

«Проф-медиа» оживил канал «2x2». С 1 апреля он стартует в новом формате — круглосуточный сборник мультфильмов для взрослых. **ТЕКСТ:** дарья черкудинова

Просто, как дважды два

«В новогодние каникулы я купила DVD со всеми сериями мультсериала „Бивис и Баттхед“ и просмотрела их от начала до конца. Это совсем не отупляет, напротив!» — уверяет Наталья Вашко, генеральный директор канала «2x2», лично отбирившая контент для нового проекта.

Холдинг «Проф-медиа» приобрел «2x2» в феврале 2006 года за \$30 млн, а в октябре обнародовал концепцию телеканала: новый «2x2» вместо «Магазина на диване» будет транслировать мультфильмы для аудитории в возрасте 11–34 лет. По словам Юлии Соловьевой, первого заместителя генерального директора холдинга «Проф-медиа», инвестиции в проект составили \$10–15 млн, большая часть ушла на закупку контента.

В «Проф-медиа» надеются, что мультфильмы уже в 2007 году принесут каналу среднегодовую аудиторию 2,2%. «2x2» будет вещать только в Москве и Санкт-Петербурге с техническим покрытием 82% и 84% соответственно. Именно в этих городах, считают создатели, наиболее актуален призыв,

ставший слоганом «2x2»: «Расслабь мозги!» Две недели назад «Проф-медиа» запустил тестовую версию канала: круглые сутки на частоте «2x2» демонстрируют промороллики мультсериалов. «Мы были удивлены, но в первый же день аудитория составила 10%. Правда, доля быстро снизилась, ведь мы показываем одно и то же. Сейчас она устойчиво держится на отметке 1%», — сообщила Соловьева.

Мнения экспертов и участников рынка по поводу нового проекта разделились. «2,2% вполне достижимая для такого канала доля аудитории. Примерно столько же имеет канал ДТВ», — считает Петр Рыбак, генеральный директор РА «Алькасар». Его коллега Антон Чаркин, PR-директор группы компаний «Видео интернешнл», уверен, что для тематического канала доля 2% довольно большая и «2x2» придется постараться, чтобы достичь такого результата. Для сравнения: среднесуточные доли каналов MTV и «Муз-ТВ» в Москве среди аудитории старше четырех лет, по оценкам Gallup Media,

с 19 по 25 марта составляли 1,5% и 1,9% соответственно.

Владимир Ханумян, исполнительный директор «СТС-медиа», оценил концепцию нового «2x2» как «любопытную». «Как я понимаю, большая часть контента американская. Надеюсь, наш зритель готов воспринимать такую продукцию». Зато Дмитрий Лесневский, председатель правления Ren Media Group, считает, что канал «2x2» обязательно будет востребован. Но не сейчас, а через пару-тройку лет. И смотреть мультфильмы для взрослых будут не с экранов телевизоров, а с экранов мобильных телефонов. «Этот эфирный канал „2x2“ может выступить рекламой для канала мобильного телевидения, который возникнет через несколько лет, когда технологии мобильного телевидения станут доступными», — считает Лесневский.

В «Проф-медиа» рассчитывают окупить затраты на проект за три-четыре года. Первые два рекламодателя уже определены и вполне соответствуют аудитории канала — Coca-Cola и PepsiCo. □

«Проф-медиа» не единственный крупный акционер, выставивший акции ИД «Комсомольская правда» (КП) на продажу: свою долю скоро может сбыть и норвежский холдинг A-pressen. **ТЕКСТ:** павел куликов

«Комсомолка» на выданье

Холдинг «Проф-медиа» продает свою долю в издании группе ECH миллиардера Григория Березкина, и сделка уже близится к завершению.

До этого Березкину принадлежал ИД «РЖД-партнер», не позволявший ему войти в число медиамагнатов, хотя интерес к медиаиндустрии у предпринимателя большой. «Новый главный акционер у нас энергичный и очень заинтересован в успехе газеты, — говорит генеральный директор и владелец 4% акций „Комсомолки“ Владимир Сунгоркин. — Мы уже советуемся с ним по многим стратегическим вопросам».

На рынке полагают, что после того как сделка между «Проф-медиа» и ECH будет закрыта и газета получит нового агрессивного акционера, A-pressen станет труднее влиять на политику издания, и, возможно, холдинг избавится от своих акций. Впрочем, A-pressen и раньше не особенно влиял на политику КП, просто за

последний год стоимость актива заметно выросла, и для норвежских акционеров наступило время хорошо заработать.

Рынок развлекательных изданий сильно разогрет, как и весь рынок прессы. В июне 2006 года «Украинский медиахолдинг» сообщил о приобретении четырех российских региональных телегидов, за счет слияния которых с собственной газетой «Теленеделя» рассчитывает войти в пятерку крупнейших изданий этого сегмента в России. А в ноябре 2006 года «Газпром-медиа» запустил новый национальный телегид «Антенна TV» суммарным тиражом 800 тыс. Не отстают и популярные газеты: так, по некоторым данным, издательским домом «Ньюс медиа» в 2006 году было вложено \$40 млн в развитие газеты «Твой день». «Российская газета» в 2007-м получит около \$100 млн на издание бесплатного еженедельника тиражом 3 млн экземп-

ляров. «„Комсомольская правда“ в последнее время не избалована инвестициями», — признается Сунгоркин.

Перед тем как договориться с группой ECH, «Проф-медиа» в 2006 году вела переговоры с «Газпром-медиа», и тогда стороны, по некоторым данным, оценили актив в \$130–150 млн. Сейчас, по мнению Владимира Сунгоркина, хотя рентабельность газеты и невелика, КП может стоить уже \$250–300 млн. На фоне обостряющейся конкуренции главред «Комсомолки» с нетерпением ожидает завершения сделки по продаже контрольного пакета, которая обсуждается уже второй год, ведь изменения экономике газеты необходимы уже давно. По словам Сунгоркина, газете нужно иметь 12 своих типографий в крупнейших российских городах. Если сделать газету в регионах «цветной, толстой и свежей», то, полагает главред, удастся увеличить ее рентабельность. □

Девелопер элитных коттеджей на Рублевке компания «Элит Строй» вдруг решила застроить Подмосковье недорогими поселками — однако за «экономных» клиентов готова бороться не только она. **ТЕКСТ: ольга шулакова**

Навстречу трудящимся



В Подмосковье есть спрос на дома, цены которых вменяются хоть в какие-то рамки

Доходы застройщиков элитных коттеджей с насыщением рынка стали падать — и теперь они решили прибегнуть к неудовлетворенному спросу на дома ценой до \$300 тыс. На прошлой неделе о запуске строительства двух сетей поселков эконом-класса в Подмосковье заявила компания «Элит Строй» (среди ее проектов — поселки «Бельгийская деревня» и Evergreen).

Как рассказал **СФ** гендиректор «Элит Строй» Сергей Гоз, в последнее время его компания столкнулась в элитном сегменте не только со спадом цен, но и с полной остановкой продаж, а в эконом-классе в это время ликвидность лишь росла. Теперь известный «рублевский девелопер» планирует вложить более \$150 млн в строительство домов площадью 180–230 кв. м с участками 15 соток. Два таких поселка запланированы на Минском и Новорижском шоссе, а всего их ожидается семь-восемь. Среднюю инвестиционную себестоимость «экономных» домов Сергей Гоз оценивает в \$150 тыс., продажные цены — в \$1,3 тыс. за 1 кв. м, то есть \$234–300 тыс. в зависимости от площади.

Буквально в те же дни об аналогичном проекте заявила и компания «Русстройтрест»: она рассчитывает за пять лет построить три таких сети, инвестиции в строительство каждой — от \$40 млн до \$120 млн. В сетевом проекте «Измюм» от «Русстройтреста» цены на дома начинаются с \$220 тыс. «Снизить стоимость удалось за счет уменьшения размеров участков до 8–10 соток и площади дома — до 150 кв. м», — объяснил **СФ** генеральный директор ООО «Русстройтрест — строительные инвестиции» Дмитрий Гусев.

Как заявили **СФ** в «Русстройтресте», сетевые поселки предполагается строить не для постоянного проживания — проект «Измюм» появится на Дмитровском шоссе в 50 км от МКАД, а «Сибарит» — на Новорижском направлении в 45 км от МКАД. По оценке директора по маркетингу коттеджного поселка «Величь» Петра Кирилловского, накопившийся отложенный спрос на коттеджи нижнего ценового сегмента огромен: до 60%

всего рынка загородной недвижимости. «Соотношение спроса и предложения элитных, дорогих загородных объектов с каждым годом уменьшается: вводятся новые проекты, предложение увеличивается, а спрос остается примерно на том же уровне», — говорит директор по развитию инвестиционно-строительного холдинга Rodex Group Валерий Мищенко. — Поэтому сегодня строительство коттеджных поселков эконом-класса по прибыльности лишь незначительно уступает проектам бизнес-класса». Как предполагают в «Русстройтресте», доходность вложений в такие проекты составит 30–40% годовых. «Доходность элитных проектов сегодня даже меньше — за счет более длительного периода простоя домов до продажи», — пояснил Дмитрий Гусев. — Кроме того, девелоперы экономических коттеджей могут рассчитывать на частичное финансирование проекта клиентами».

Интерес девелоперов загородной недвижимости к сетевым концепциям связан с существенной экономией. По словам Петра Кирилловского, многие застройщики, такие как Rodex Group, «Фарм хаус», «Партнер» и другие, уже столкнулись с тем, что, работая по разным проектам, учесть все нюансы и не выйти за границы бизнес-плана чрезвычайно сложно. «Если поселки расположены недалеко друг от друга, то их легче развивать, решать вопросы с коммуникациями, инфраструктурой, дорогой», — считает начальник отдела маркетингового анализа УК «Масштаб» Игорь Лебедев. При этом для сетевого проекта за счет формирования зонтичного бренда сокращаются и затраты на организацию продаж. «По большому счету такая позиция с точки зрения маркетинга неправильна: если уж выводить на рынок несколько поселков, то они должны различаться классностью, иначе будут конкурировать друг с другом», — рассуждает Лебедев.

«Мы стремимся в числе первых занять земельные площадки, подходящие для поселков эконом-класса, так как ожидаем массового перехода девелоперов элитных коттеджей в эконом-сегмент», — рассказал Сергей Гоз. В дальнейшем тиражирование сетевой концепции девелоперами перейдет и в регионы: в частности, «Русстройтрест» уже сейчас не исключает выхода со своими сетевыми проектами в города-миллионники, например Санкт-Петербург и Екатеринбург. □

На пике формы



Toyota Avensis Качество движения

Avensis — это качество, возведенное в превосходную степень.

Это исключительный комфорт и небывалое удовольствие от вождения. Это энергичный дизайн и новый уровень эргономики. А 7 подушек безопасности, электронные системы последнего поколения ABS, EBD, BA, VSC и TRC* делают Avensis одним из самых безопасных автомобилей в своем классе.



УПРАВЛЯЙ МЕЧТОЙ TOYOTA

Программа кредитования доступна в Москве, Санкт-Петербурге, Екатеринбурге, Самаре, Челябинске, Нижнем Новгороде, Краснодаре, Перми и Уфе 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 Коломенское (495) 740-0110; Тойота Центр Кунцево (495) 933-4033; Тойота Центр Лосинный Остров (495) 105-0055; Тойота Центр Отрадное (495) 780-7878; Тойота Центр Рублевский (495) 725-3388; Тойота Центр Серебряный Бор (495) 721-3370; Тойота Центр Шереметьево (495) 730-2200. **Санкт-Петербург:** Тойота Центр Автово (812) 336-4888; Тойота Центр Невский (812) 449-9933; Тойота Центр Пискаревский (812) 321-6181; Тойота Центр Приморский (812) 336-3888; Тойота Центр Пулковое (812) 320-1030. **Воронеж:** Тойота Центр Воронеж (4732) 44-6060. **Екатеринбург:** Тойота Центр Екатеринбург Восток (343) 222-2050; Тойота Центр Екатеринбург Запад (343) 232-9292; Тойота Центр Екатеринбург Юг (343) 229-9999. **Казань:** Тойота Центр Казань (843) 518-4318. **Краснодар:** Тойота Центр Краснодар (861) 227-7711. **Красноярск:** Тойота Центр Красноярск (3912) 67-4525. **Нижний Новгород:** Тойота Центр Нижний Новгород (8312) 75-4334. **Новокузнецк:** Тойота Центр Новокузнецк (3843) 39-6315. **Новосибирск:** Тойота Центр Новосибирск (383) 230-0023. **Пермь:** Тойота Центр Пермь (342) 268-9888. **Ростов-на-Дону:** Тойота Центр Ростов-на-Дону (863) 242-9000. **Самара:** Тойота Центр Самара Аврора (846) 372-0202; Тойота Центр Самара (846) 269-4444. **Сургут:** Тойота Центр Сургут (3462) 77-4177. **Тольятти:** Тойота Центр Тольятти (8482) 50-9080. **Томск:** Тойота Центр Томск (3822) 44-6600. **Тюмень:** Тойота Центр Тюмень (3452) 48-9343. **Уфа:** Тойота Центр Уфа (347) 223-6565. **Челябинск:** Тойота Центр Челябинск (351) 795-9595.

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В БЕЛОРУССИИ: Минск: Тойота Центр Минск (37517) 254-7775(76).

ОФИЦИАЛЬНЫЕ ДИЛЕРЫ В КАЗАХСТАНЕ: Алматы: Тойота Центр Алматы (327) 297-9666; Тойота Центр Жетісу (327) 250-1102.

АВТОРИЗОВАННЫЕ СЕРВИСНЫЕ СТАНЦИИ: Иркутск: Тойота Центр Иркутск (3952) 38-6161.

* ABS — антиблокировочная система тормозов. EBD — электронная система распределения тормозного усилия. BA — усилитель экстренного торможения. VSC — система курсовой устойчивости. TRC — антипробуксовочная система.

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

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

три вопроса

О том, для чего «Вымпелком» разорвал контракты сразу с несколькими поставщиками мобильного контента, **СФ** рассказал президент компании Александр Изосимов.



«Секрет фирмы»: В августе 2006-го МТС вычистила список контент-провайдеров. Вы тоже проводите реформу?

Александр Изосимов: «Вымпелком» не осуществляет никаких целенаправленных действий по «фильтрации» провайдеров. Отказ от некоторых компаний связан исключительно с неудовлетворительным качеством услуг, которые они предоставляли.

СФ: На рынке обсуждают отсутствие открытой конкуренции в области поставки «Вымпелкому» мобильного контента. Так ли это?

АИ: Конкуренция между провайдерами присутствует. Западный музыкальный контент нам поставляют Warner Music и Universal Music, российский — «Темафон». Мы сотрудничаем с компаниями Jet Mobile, SPN Digital Media, Adhere и другими.

СФ: Правда ли, что в будущем поставщиками контента для портала «Вымпелкома» Beonline будут «дочки» оператора?

АИ: В настоящий момент мы ищем оптимальную модель развития портала. В качестве одного из вариантов прорабатываем сотрудничество с провайдерами эксклюзивного специализированного контента, в которых мы владеем долями.



ОРА/PHOTAS

Сайт Monsterrussia.ru может не дожидаться вала посетителей

Американская компания Monster намеревается занять 20% российского рынка онлайн-рекрутмента. Но пока у нее для этого есть лишь имя, да и оно в России малоизвестно.

ТЕКСТ: дмитрий лисицин

Нестрашный Monster

На прошлой неделе крупнейшая онлайн-рекрутинговая компания мира Monster Worldwide Inc. (оборот в 2006 году — \$1,1 млрд) определилась с датой выхода на российский рынок: офис в Москве откроется в июне. Неофициально Monster присутствует в России более полугода.

Еще в сентябре открылся портал Monsterrussia.ru, но, как заявил **СФ** вице-президент Monster Джон Хайланд, сайт использовался скорее как инструмент маркетинговых исследований. Monster планирует взимать с работодателей плату за размещение вакансий и предоставление доступа к базам данных резюме. Тем самым компания станет прямым конкурентом порталам Superjob.ru и hh.ru.

Как говорит Хайланд, первый год уйдет на адаптацию, но в дальнейшем Monster планирует захватить 20% рынка. По экспертным оценкам, объем российского рынка онлайн-рекрутмента составляет \$20 млн и постоянно растет. Так что Monster претендует в России на оборот минимум в \$4 млн.

Конкуренты считают, что такое обещание будет крайне сложно выполнить: аудитория уже поделена между отечественными сайтами, а бренд Monster мало известен российским кандидатам. «Чтобы выйти на такой уровень продаж, нужно нарастить аудиторию до нескольких миллионов посетителей в месяц, — говорит совладелец кадрового дома „Суперджоб“ Алексей Захаров. — А пока Monster для российского соискателя никто». В итоге, по оценке Захарова, рекламная кампания может обойтись Monster в сумму, сопоставимую со стоимостью готового бизнеса. При этом успех подобного проекта, по мнению участников рынка, возможен лишь в том случае, если его возглавит человек с опытом работы в ведущей российской онлайн-рекрутинговой компании. Однако у будущего руководителя российского офиса Monster Антона Нады такого опыта нет — раньше он был менеджером по подбору кадров в компании Intel.

При этом не факт, что Monster сумеет удержать привлеченную аудиторию. Во-первых, не совсем удачно выбран домен — немногие смогут по памяти набрать в адресной строке Monsterrussia.ru без ошибок. Во-вторых, форма резюме, которую использует Monster, слишком подробна. «Российский кандидат начнет заполнять, плюнет и бросит», — считает гендиректор компании HeadHunter Юрий Вировец.

Версия, что Monster привлечет работодателей низкими ценами, также не оправдалась. Компания сознательно избегает стратегии дискаунтера — размещение вакансии на Monsterrussia.com, по данным Юрия Вировца, будет стоить втрое дороже, чем на hh.ru. □

Россия наконец присоединилась к сингапурскому договору о законах по товарным знакам. Это должно упростить жизнь правообладателям, но в итоге, вероятно, заблокирует работу патентных ведомств. ТЕКСТ: оксана царевская

Накануне дедлайна

На прошлой неделе истек срок присоединения к международному договору «О законах по товарным знакам», заключенному в Сингапуре год назад, 27 марта 2006 года.

Тогда его одновременно подписало 41 государство, Россия же стала 53-й присоединившейся страной: руководитель Федеральной службы по интеллектуальной собственности, патентам и товарным знакам (Роспатент) Борис Симонов успел подписать договор за день до дедлайна. Теперь российские правообладатели смогут регистрировать свои товарные знаки за пределами страны на равных условиях с иностранными, причем регистрации за рубежом будет достаточно, чтобы автоматически получить права на знак и в России.

Договор подразумевает также унификацию стандартов подачи и оформления заявок.

В итоге российские заявители получат ряд послаблений: если раньше они опаздывали на каком-либо этапе регистрации (например, не реагировали вовремя на запрос патентного ведомства), то это было равнозначно отзыву заявки. Теперь опоздание не будет означать прекращения всей процедуры. Кроме того, у заявителей теперь появится право предоставлять патентную заявку в электронном виде.

Тем не менее собственно на сроки рассмотрения патентной заявки в России договор никак не повлияет. По словам юриста юридической компании «Магистр & партнеры» Павла Садовского, сегодня процедура регистрации товарного знака занимает от 6 до 22 месяцев. Причем это не самый худший показатель в Европе — например, белорусские патентные ведомства вправе регистрировать товарный знак 30 месяцев, а польские — 36–38 месяцев.

«Присоединение к сингапурскому соглашению нанесет ощутимый удар прежде всего по институту патентных поверенных», — говорит владелец компании «Усков и партнеры» Вадим Усков. Раньше заявители должны были действовать на территории иностранного государства только через патентных поверенных — как при регистрации заявки, так и в палате по патентным спорам. Эта норма была оправдана с точки зрения удобства работы национальных патентных служб: благодаря поверенным ведомства работали с документами, заранее аргументированными и синхронизированными с действующими законами. «У Роспатента появятся некорректные документы от иностранцев, которых прежде не было благодаря патентным поверенным», — утверждает Вадим Усков. Не исключено, что в итоге вместо упрощения процедуры случится паралич патентной службы. □

Михаил Прохоров оказался крупнейшим частным инвестором в российской энергетике: объединив ОГК-3 и энергоактивы «Норильского никеля», он совершил рывок и неожиданно опередил конкурентов. ТЕКСТ: николай гришин

Никелевая батарейка

Еще в начале года на заявления Михаила Прохорова о желании стать крупным игроком в энергетике эксперты смотрели со скепсисом: миноритарные пакеты «Норильского никеля» в разных активах РАО ЕЭС вряд ли можно было назвать полноценным энергохолдингом.

Водородные проекты, на которые бизнесмен возлагает большие надежды (к примеру, «Норникелю» принадлежит 35-процентная доля в американской компании Plug Power), еще находятся на стадии разработки.

Подробности бурного старта энергопроекта Прохорова «Норильский никель» раскрыл на прошлой неделе — и результаты оказались неожиданными. Выяснилось, что холдинг оценивает свои энергетические активы в \$6,7 млрд, а совокупная мощность в пересчете на принадлежащие ему доли генерирующих компаний уже достигает 4533 МВт. Это больше, чем у других компаний, желающих принять участие в приватизации РАО ЕЭС, — к примеру, мощность активов «Газпрома» в этой сфере оцени-

вается в 4505 МВт, а холдинга Виктора Вексельберга КЭС — всего в 3035 МВт.

Металлургу удалось опередить конкурентов, когда проводилось IPO ОГК-3. В результате «Норильский никель» за \$3,1 млрд увеличил свой пакет акций ОГК-3 с 13,9% до 46,2%, а в апреле компания собирается объявить оферту на выкуп еще 16,7% ОГК-3 у миноритариев. Получив контроль над генерирующей компанией, «Норильский никель» собирается выделить энергоактивы в отдельную компанию, ядром которой станет ОГК-3. Крупнейшим акционером нового холдинга будет Михаил Прохоров.

И Прохоров не собирается останавливаться на достигнутом: намечена покупка нескольких энергосбытовых и генерирующих активов, дальнейшие разработки в сфере водородной энергетики. Деньги у бизнесмена есть: долю Михаила Прохорова в «Норникеле» участники рынка оценивают в \$7,75 млрд. Значит, даже после выделения энергетических активов из состава металлургической компании, на новые покупки у Прохорова останется еще около

\$1 млрд. А на начало 2008 года для нового энергохолдинга уже запланировано IPO, так что в амбициозных проектах компании смогут принять участие и сторонние инвесторы.

По мнению аналитика «Альфа-капитал» Сергея Донского, в итоге раздел «Норникеля» может оказаться особенно на руку миноритарным акционерам, так как капитализация нового энергохолдинга из-за выведения энергетических активов вряд ли значительно снизится. К примеру, отмечает Донской, когда в прошлом году из компании был выведен контрольный пакет акций компании «Полюс Золото», стоившей \$13,3 млрд, акции «Норникеля» практически не упали в цене. Но при этом миноритарии «Норникеля» получают также и акции нового энергохолдинга.

«Сбрасывать со счетов „Газпром“ и КЭС не стоит: компании намерены активно участвовать в приватизации РАО ЕЭС и вполне еще могут опередить Михаила Прохорова», — говорит аналитик «Антанты капитал» Владимир Попов. — Но покупка ОГК-3 — яркая заявка на лидерство в российской энергетике». □

«Сложно сейчас назвать единый уровень доходности и срок окупаемости проекта»

СФ №11/2007, стр. 52-59



Предполагаемая сумма инвестиций «Базэла» в сочинское строительство за пару недель выросла на \$500 млн. К стройке века подключилась и АФК «Система».

Правда, пока в основном на словах. ТЕКСТ: дмитрий крюков

Без фальстартов

Всего несколько недель назад руководитель проекта «Горно-морской курорт „Красная Поляна“» **Юрий Тямушкин** в интервью **СФ** заявлял, что инвестиции составят около \$1,5 млрд. Однако на прошлой неделе **Сталбек Мишаков** — глава девелоперского направления инвестиционного холдинга «Базовый элемент» — оценил стоимость курорта уже в \$2 млрд. Разницу в цифрах в компании объясняют просто: проект пока находится на стадии разработки проектно-сметной документации.

Впрочем, вилка в \$500 млн становится понятной, если рассмотреть структуру проекта. По мнению генерального директора туроператорской компании «Дельфин» **Сергея Ромашкина**, частные инвестиции в туристическую инфраструктуру Сочи являются рискованными и низкодоходными: сроки окупаемости гостиниц составляют, как правило, пять-восемь лет. В то же время офисные центры и жилье окупаются значительно быстрее: по прогнозам аналитиков, цены на них имеют более чем двукратный потенциал роста.

Вопреки названию проекта — «Горно-морской курорт» — основная часть средств «Базэла» пойдет как раз на самые доходные сектора недвижимости: из более чем 1 млн кв. м на долю гостиниц придется только 208 тыс. кв. м. Остальное отведено под элитное и типовое жилье, апартаменты, а также торговые и выставочные центры, конференц-залы и т. п.

Кроме того, подобная неточность в цифрах допустима для «Базэла», поскольку, если все пойдет по намеченному, он сможет рассчитывать на выгодные условия привлечения займов. «В случае, если Сочи все-таки станет столицей Олимпийских игр 2014 года, деньги будет привлекать очень легко», — говорит аналитик Банка Москвы **Егор Федоров**. А решение МОК примет совсем скоро — нынешним летом.

ИСТОРИЯ ВОПРОСА Создание в Имеретинской низменности горно-морского курорта было анонсировано «Базэлом» летом 2006 года. К тому моменту об инвестициях в район Большого Сочи уже заявили «Интеррос», «Газпром» и Нацбизнесбанк (общая стоимость их проектов на сегодняшний день превышает \$2 млрд). Первоначально «Базэл» планировал вложить в свой курорт, который в случае проведения в Сочи зимней Олимпиады 2014 года должен послужить базой для основной Олимпийской деревни, около \$800 млн. Через полгода после разработки детального мастер-плана эта сумма увеличилась до \$1,5 млрд.



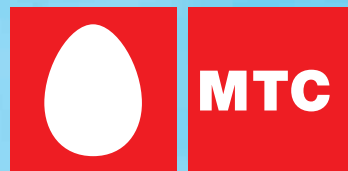
Олег Дерипаска пока не определился с точной суммой инвестиций в Сочи

Пока же создатели российских Ривьер щедры только на слова, в реальности ограничиваясь относительно безопасными вложениями. Например, на днях входящая в АФК «Система» компания «Система-Галс» также заявила о намерении построить в Сочи многофункциональный гостиничный комплекс категории четыре-пять звезд на 250–300 номеров и элитный комплекс на 120 апартаментов. Однако пока компания лишь выкупила 67,58% акций пансионата «Камелия», на территории которого в дальнейшем должно развернуться строительство. Эта часть сделки для «Системы» беспроблемна: да-

же если в остальном проект останется на бумаге, пансионат пригодится в качестве актива при выведении на IPO входящей в холдинг компании «Интурист».

В итоге, по данным дирекции развития города Сочи, на реализацию Федеральной целевой программы «Развитие Сочи как горноклиматического курорта (2006–2014 годы)» в прошлом году от частных компаний было получено 2 млрд руб. В 2007-м планируется привлечь 7,4 млрд руб. Это немного по сравнению с декларируемыми в программе 119 млрд руб. внебюджетных инвестиций. **СФ**

* В абонентскую плату включены: неограниченное количество исходящих вызовов на номера абонентов МТС-твоего региона и пакет исходящих минут на номера абонентов остальных операторов фиксированной и сотовой связи региона при условии нахождения абонента в домашней сети. На правах рекламы.



тариф

MAXI

ТЫ ВСЕГДА НА ВЫСОТЕ

БЕЗЛИМИТНОЕ ОБЩЕНИЕ с абонентами МТС*,
пакет местных вызовов, а также пакет SMS и GPRS-Интернет

ЗА РАЗУМНЫЕ ДЕНЬГИ



059076, подробности на www.mts.ru

Когда бизнес не платил знаменитостям

Всемирная слава представителей спорта и шоу-бизнеса не спасает их от недобросовестности бизнесменов. Впрочем, подчас проблемы возникают потому, что у звезд и предпринимателей разные понятия о стоимости услуг.



№

1 Отфутболенный спонсор.

Роналдо (на фото), форвард футбольного клуба «Реал Мадрид», подал иск против бывшего спонсора своей команды — тайваньской корпорации BenQ Mobile. Спонсорский пакет достался ей в качестве наследства от терпящего убытки подразделения мобильных телефонов немецкой Siemens, которое BenQ Mobile купила осенью 2005 года. Согласно контракту футболисты должны были носить

форму с корпоративной символикой тайваньской компании, за что клуб ежегодно получал бы по \$20 млн вплоть до 2010 года. Однако в январе 2007-го руководство «Реала» расторгло соглашение с BenQ Mobile, признав ее неплатежеспособной: в настоящий момент корпорация находится на грани банкротства. Тем не менее, заручившись поддержкой менеджеров «Реал Мадрида», Роналдо надеется отсудить у бывших партнеров хотя бы 20% от стоимости контракта, ведь он-то носил футболки исправно. □

№

Те еще жуки. Бывшие участники и члены семей легендарных The Beatles создали компанию Apple Corps, чтобы следить за гонорарами от использования творческого наследия ливерпульской четверки. В августе 2006 года ее юристы подали сразу два иска против звукозаписывающих студий EMI и Capitol Records на общую сумму \$25 млн. Представители интересов The Beatles утверждают, что производители классифицировали некоторые записи как бракованные и непригодные для продажи, а затем реализовывали их без ведома музыкантов. Аналогичный процесс против тех же ответчиков Apple Corps затеяла еще в 1979 году. Он длился десять лет и завершился увеличением авторских выплат. □

№

Неудача короля. Популярные исполнители часто припоминают студиям долги. Так, Майкл Джексон в 2003 году решил взыскать авторские отчисления с компании Motown Records. В 1969–1976 годах она записывала альбомы ансамбля The Jackson 5, куда входил маленький Майкл, а также его сольные композиции. В 1980-м Motown Records получила эксклюзивные права на песни, спетые королем поп-музыки до 1979 года. Спустя 23 года Джексон потребовал роялти на том основании, что компания издавала не только его ранние хиты, но и записи, которые не входили ни в один из старых альбомов и потому не были известны широкой публике. Суд принял сторону Motown Records. □

№

Бесценное слово. Актер и режиссер Кевин Костнер в конце 2005 года подал в суд на кинокомпанию Ascendant Pictures. За главную роль в фильме «Укрощение Бена Тейлора» она посулила Костнеру \$8 млн. Отсняв часть материала, студия не стала продолжать проект и не заплатила актеру. Пока истцу не удалось убедить верховный суд Лос-Анджелеса в своей правоте. Что, впрочем, неудивительно: между ним и кинокомпанией было заключено только устное соглашение. □

№

Жесткая игра. Несколькими годами ранее в похожую ситуацию попал **Шон Коннери** (на фото). Кинокомпания Mandalay Entertainment Group в 1999 году пригласила его на фильм «Последняя игра». В ожидании роли Коннери отверг ряд других предложений. Между тем, когда в 2002 году подошло время начала съемок, кинокомпания отказалась от проекта. Обиженный актер решил отсудить причитающиеся ему по контракту \$17 млн. Mandalay, в свою очередь, обвинила его в клевете. Через год стороны подписали мировую. Кинокомпания не заплатила денег, но передала Коннери все права на проект, после чего тот продолжил работу самостоятельно. □



АНЕЧКА, 5 ЛЕТ

мечтает стать
доктором

ООО «Фортис Жизнь Страхование». Реклама. Getting you there – Воплощаем мечты.



Getting you there.

FORTIS 

Образовательная программа

Чтобы мечты Ваших детей не остались просто мечтами...

Позвоните прямо сейчас на горячую линию Образовательной программы Fortis.

Не упустите возможность уже сегодня гарантировать Вашему ребенку
достойное образование.

www.fortis-life.ru

версии

АЛЕКСАНДРА бирмана

Нельзя исключать альянса двух нефтяных компаний. И акционеры «Роснефти» имеют шанс получить значительную долю в новом топливном гиганте ”

Взаимная реабилитация

На минувшей неделе Генпрокуратура потребовала привлечь к дисциплинарной ответственности руководство Федерального агентства по недропользованию. Оказывается, Роснедра нарушали закон при выдаче и отзыве лицензий на разработку месторождений, а их сотрудники не соблюдали требования по предоставлению сведений о доходах и имуществе.

Примечательно, что столь серьезные обвинения в адрес Роснедр были выдвинуты как раз в то время, когда агентство готовится вынести окончательное решение по поводу Ковыктинского газоконденсатного месторождения. Ведь менее чем через два месяца истекает срок, отпущенный ТНК-ВР — нынешнему владельцу месторождения — на устранение выявленных нарушений лицензионного соглашения. К середине мая российско-британская компания должна увеличить добычу газа на Ковыкте с 33,8 млн до 9 млрд куб. м. И поскольку такая задача невыполнима, отзыв лицензии был фактически предreshен. Как, впрочем, и последующий переход Ковыкты под контроль «Газпрома». Причем благодаря Роснедрам газовый концерн имел шанс получить актив фактически за бесценок.

Так по крайней мере казалось до тех пор, пока в позапрошлую пятницу глава ВР Джордж Браун не добился аудиенции у Владимира Путина. Не лишне отметить, что состоялась она незадолго до первого аукциона по распродаже имущества ЮКОСа. По иронии судьбы именно создание ТНК-ВР в свое время заставило Михаила Ходорковского задуматься о поиске стратегического партнера из числа американских нефтяных гигантов, что в свою очередь якобы и прогневало Кремль. Но теперь уже самой российской власти приходится задумываться о легализации заработанных на «зачистке» ЮКОСа капиталов. Не случайно список допущенных к «сундуку мертвеца» уже не ограничивается исключительно «Газпромом» и «Роснефтью». И часть активов опальной нефтяной компании может достаться, например, итальянскому топливному концерну Eni. В этом контексте акт доброй воли по отношению к ВР тоже был бы весьма полезен. Тем более что присутствовавший на встрече Путина и Брауна совладелец ТНК-ВР Михаил Фридман наверняка мог бы доходчиво объяснить российскому президенту, какие выгоды сулит партнерство с транснациональной корпорацией.

Понятно, что ТНК-ВР никто не собирался отдавать оказавшиеся в первом лоте 9,4% акций «Роснефти». И компания участвовала в аукционе скорее для того, чтобы он в принципе состоялся, оказав таким образом немалую услугу той же «Роснефти». Зато в будущем нельзя исключать альянса двух нефтяных компаний. В таком случае акционеры «Роснефти» имеют шанс получить значительную долю в новом топливном гиганте. □

Автор — экономический обозреватель телекомпании «Рен-ТВ»

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru



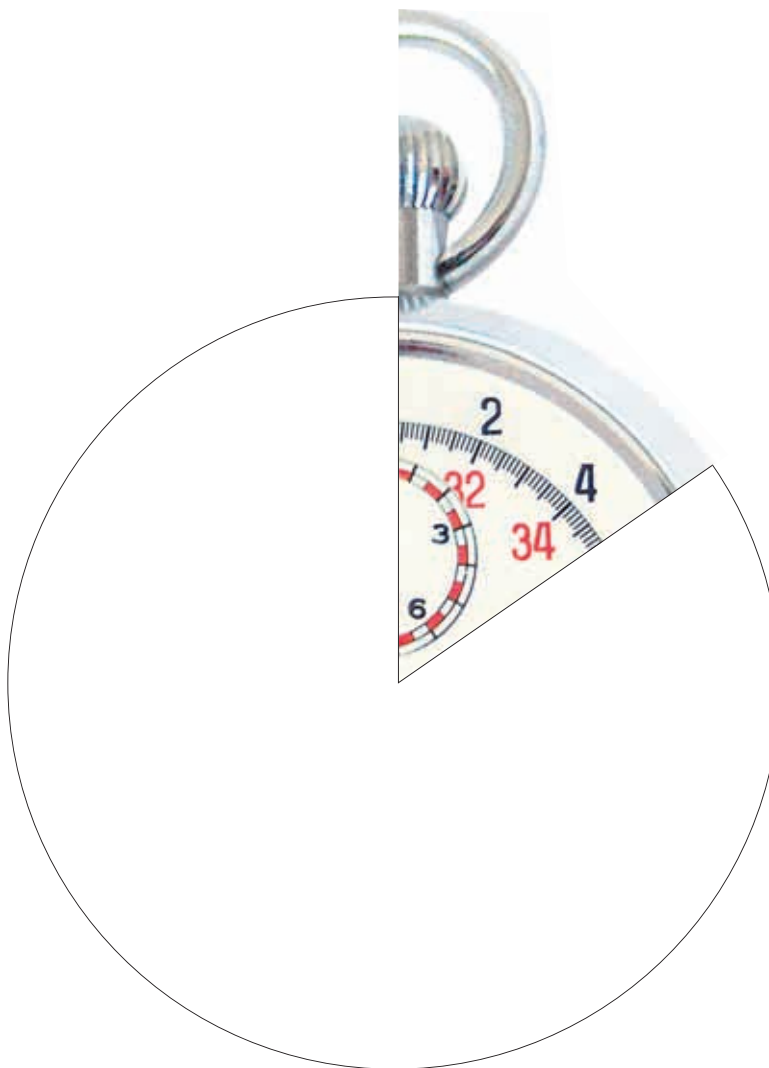
**Приобрести
скретч-карты Вы можете:**

в редакции ИД «Коммерсантъ»
тел.(495) 721 28 82,
www.kommersant.ru



в курьерской службе
доставки «Москартсервис»,
тел.(495) 105 88 93,
www.cardservice.ru

реклама



Подписка за минуту.

Просто купите скретч-карту, сотрите защитный слой,
активируйте карту на сайте www.kommersant.ru
или по телефонам: 8 800 200 2556 (бесплатный звонок
из любого региона РФ), (495)721 28 82 — и Вы подписаны!



Скретч-карты — быстрый и удобный способ подписаться на издания ИД «Коммерсантъ»: газету «Коммерсантъ», еженедельник «Коммерсантъ Власть», еженедельник «Коммерсантъ Деньги», ежемесячный журнал «Коммерсантъ Автопилот», деловые издания в пакете «Коммерсантъ Плюс» (пакет «Коммерсантъ Плюс» включает газету «Коммерсантъ», еженедельники «Коммерсантъ Власть» и «Коммерсантъ Деньги»). Скретч-карты выпускаются сроком подписки на 1, 3 и 6 месяцев.

Коммерсантъ



ЕВГЕНИЙ ДУДИН

частная практика

ЭКСПАНСИЯ

стратегия → с28
конкуренция → с32

КОМПАНИЯ BROTHER ВСЕГДА БЫЛА ИЗВЕСТНА В РОССИИ КАК ЯПОНСКИЙ ПРОИЗВОДИТЕЛЬ ШВЕЙНЫХ МАШИНОК. НО ЧЕРЕЗ ТРИ ГОДА ОНА СОБИРАЕТСЯ ДОБИТЬСЯ ТОЙ ЖЕ ИЗВЕСТНОСТИ НА МАССОВОМ РЫНКЕ ПРИНТЕРОВ. ПРИЧЕМ БЕЗ ЛИШНИХ ВЛОЖЕНИЙ.

Японская печать

текст:

павел куликов

По словам сотрудников российского представительства компании Brother, их генеральный директор **Есидзи Мацуи** работает с таким рвением, что рискует заработать язву желудка. Мало того, что он редко прерывается на обеденный перерыв — он еще и передвигается по офису исключительно бегом.

Когда несколько раз подряд поднятый им поток воздуха сорвал со стола одной из сотрудниц канцелярские принадлежности, та повесила шуточный плакат: «Больше 5 км в час не развивать». Увидев его, Мацуи-сан хмыкнул и побежал дальше. Ему не до шуток. На российском рынке Brother оказался в непривычной ситуации, изменить которую, как считают в компании, помогут лишь годы кропотливого труда.

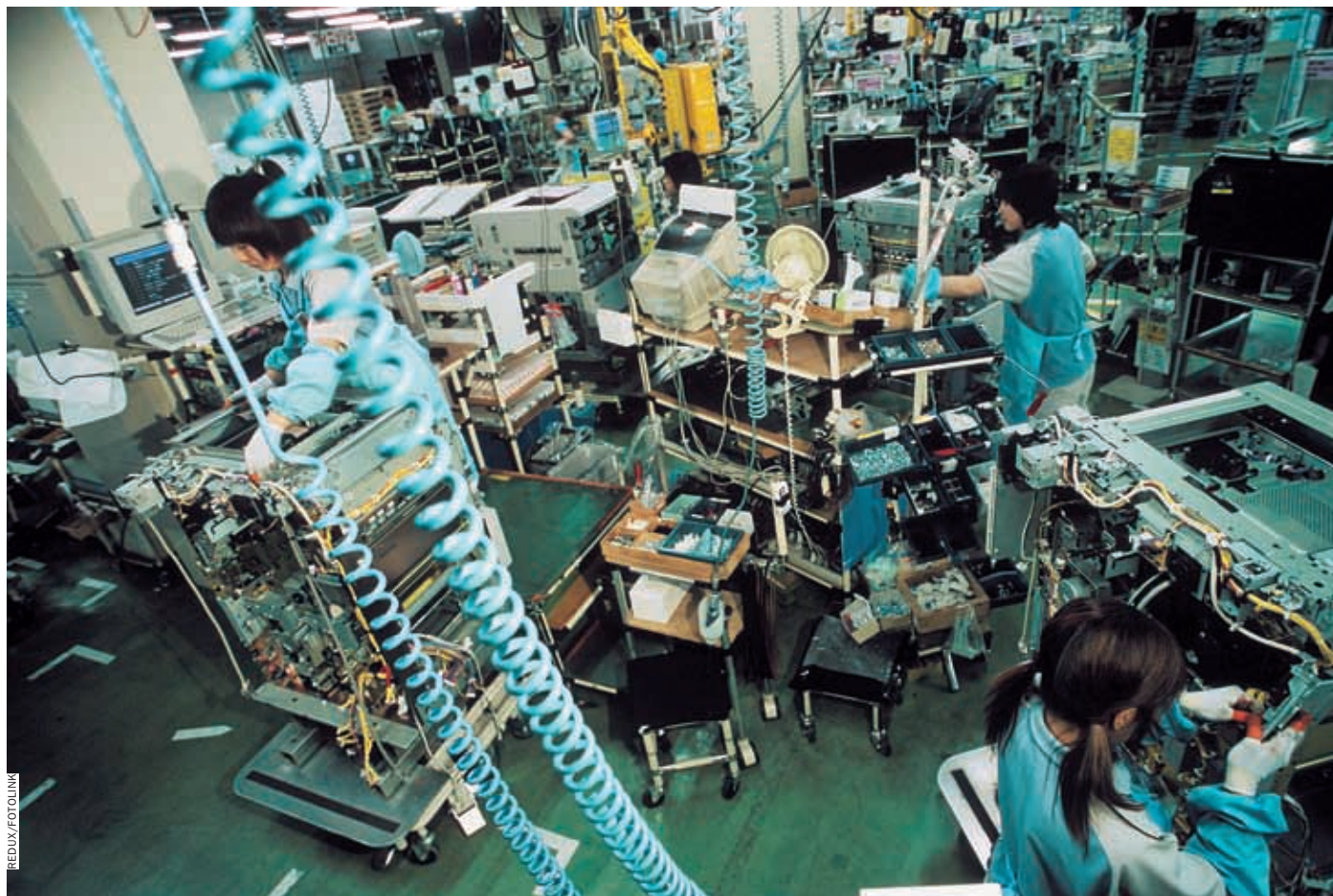
Два основных продукта компании Brother — принтеры и швейные машинки. При этом во всем мире компания делает ставку на более массовый рынок принтеров и входит в число его лидеров. В России же у Brother сложился прочный имидж производителя швейных машин, а вот продажи принтеров пока оставляют желать лучшего.

Эра швейных машинок
В СТОЛЕТНЕЙ ИСТОРИИ КОМПАНИИ Brother, как выражаются ее топ-менедже-

ры, миновало несколько эр. В разные периоды Brother производила стиральные и печатные машинки, факсы, принтеры, мотоциклы и даже продавала рингтоны — мелодии для мобильных телефонов. Но все началось в 1908 году именно со швейных машинок. Компания даже изначально называлась Yasui Sewing Machine. Правда, в 1928 году ее переименовали — создатели компании **братья Ясуи** вначале даже хотели окрестить ее Sister, чтобы сыграть на созвучии с самым популярным швейным брэндом Singer. Потом передумали и назвали Brother — в свою честь.

Впрочем, в Европе и США «эра швейных машинок» прошла еще в 1970-х годах: сейчас на них приходится 13,8% мирового оборота Brother, который составляет 480 млрд иен (свыше \$4 млрд). Большую часть бизнеса, а именно 67,4% оборота, делают принтеры и многофункциональные печатающие устройства (принтер, сканер, а в некоторых моделях еще и факс в од-

с23



Различные печатающие устройства обеспечивают Brother две трети дохода

На российском рынке Brother оказался в непривычной ситуации, изменить которую, как считают в компании, помогут лишь годы кропотливого труда

ном корпусе). В Европе, в разных сегментах рынка принтеров Brother занимает до 50%, уступая лишь мировому лидеру HP. На российском же рынке принтеров у Brother, по данным самой компании, всего 3% в сегменте монохромных лазерных принтеров и 5–6% в других сегментах печатной техники. По оценкам ITRsearch, высшее достижение Brother — четвертое место в сегменте струйных цветных многофункциональных устройств.

Российское представительство Brother открылось лишь три года назад. До этого продукцию компании в нашу страну ввозили оптовики, которые закупали ее, где получится — у европейских и азиатских дилеров. Российскими дилерами Brother были четыре компании: «Книт», «Астероид», «Торговый дом швейных машин» и «Веллес». Они специализируются в основном на швейной технике. У «Веллеса»

и «Торгового дома швейных машин» есть даже сети магазинов по продаже «швейки»: соответственно «Жасмин» и «Швейный мир». Эти специализированные сети, вкупе с известностью бренда, которая складывалась еще со времен советских магазинов «Березка», и помогли Brother добиться нынешних позиций на швейном рынке.

Принтеров дистрибутеры почти не продавали, что объяснялось просто. «Доход дистрибутора от продажи машинки может достигать нескольких сотен долларов», — говорит менеджер по швейному оборудованию российского Brother Наталья Иванова. А на принтерах заработать сложно: HP, Samsung, Xerox, Epson и Canon, которые пришли в Россию раньше, в свое время развязали ценовую войну и накалили рынок до предела. Так что продавать принтеры Brother в России без

поддержки компании-производителя дилерам было не с руки. Соперничество с могущественными конкурентами не сулило ничего хорошего.

Дилерская конфедерация

«В РОССИИ МЫ ПОЯВИЛИСЬ ПОЗДНОВАТО», — признает директор Brother International Europe Ацуси Ивamoto. — Нам было сложно сражаться за рынок в Европе и Америке, и на Россию уже не хватало сил». Из японских компаний Brother появился в Европе и США одним из первых, 50 лет назад. Но только сейчас осторожный Ивamoto может сказать, что на Западе позиции его компании уже сложно будет пошатнуть. Его новая цель — занять 10% российского рынка печатающих устройств и достичь в России оборота \$100 млн по принтерам.

Сейчас оборот Brother в России по офисно-печатному оборудованию составляет примерно \$30 млн. Но и этот скромный результат стоил немалых усилий менеджерам российского офиса Brother. Вначале им пришлось предотвращать конфликтную ситуацию с дилерами, которым было сложно привыкнуть к «рекомендованным

ценам» и к тому, что прежние каналы поставки техники вдруг стали считаться «серыми». Разместить заказ на технику теперь можно лишь в представительстве. В обмен на независимость им была обещана маркетинговая поддержка, сформированная представительством сеть сервисов и помощь в планировании продаж.

Чтобы расширить дистрибуцию принтеров, сразу после открытия представительства менеджеры Brother нашли еще двух дистрибуторов: DVM Group и Merlion, — которые специализируются уже не на швейной, а на компьютерной технике. Сейчас список дистрибуторов по принтерам расширился до девяти компаний, включая тех, кто раньше продавал только швейные машинки, а количество дистрибуторов на так называемой второй ступени логистической цепочки достигло 250. Сюда относятся и дилеры помельче, и ритейлеры, в том числе «Мир», «Техносила», «Эльдорадо» и «Ашан».

Из крупных сетей компания пока договорилась с этими четырьмя, причем только в 2006 году. Но уже видны результаты — за прошлый год Brother продал в России столько же единиц техники, сколько за два предыдущих. Впрочем, менеджеры компании радовались недолго.

Начальник отдела маркетинга российского Brother **Евгений Данилов** заходит в магазин крупного европейского ритейлера Saturn в немецком Бремерхафене и удивляется: «Здесь только младшие модели». На полках всего три устройства Brother — самые дешевые в продуктовой линейке.

Впрочем, и в России наблюдается тот же тренд: устройства для печати занимают много места на полке, и сети стремятся оставить у себя в ассортименте только высокооборачиваемый товар.

Между тем, на дешевых устройствах, по признанию Ацуси Ивамото, Brother зарабатывает совсем немного и выпускает их для других целей: их доступность и массовое присутствие в рознице обеспечивает узнаваемость брэнда. Основную часть прибыли приносят устройства для бизнес-пользователей.

«Сохо» и «кохо»

В РОССИИ НЕ СУЩЕСТВУЕТ ПОДОБНЫХ европейским или американским точек продаж, где Brother традиционно продает свою технику. Это сети магазинов офисного оборудования, например Office Depot или Office Smarts. На Западе они обслуживают корпоративных пользователей в сегментах SOHO (малый бизнес) и СОНО (сотрудники корпораций, работающие дома), которых своей целевой аудиторией считает и Brother.

В России эти сегменты не такие многочисленные, а к тому же и сложно достижимые для вендора. Представители малого бизнеса покупают технику где только возможно, и четко сфокусироваться на них получается не у каждого производителя. В среднем по 18 регионам в мире, которые контролирует европейский офис Brother, корпоративные пользователи обеспечивают компании 70% продаж. В России ровно наоборот — такая же доля приходится на частных. Впрочем, даже мировому лидеру HP не удалось избежать в России дисбаланса между частными и корпоративными продажами принтеров, не в пользу последних.

Глобальная стратегия HP подразумевает одинаковое отношение к недорогим персональным принтерам и более сложным устройствам для бизнес-пользователей. «Мы одинаково успешны в обоих сегментах», — говорит директор подразделения

ДОСЬЕ

КОМПАНИЯ BROTHER INDUSTRIES, LTD.

(до 1928 года Yasui Sewing Machine) основана в 1908 году. Европейский офис, которому подчиняется российское подразделение, появился в 1958 году. Объем продаж за 2006 финансовый год составил 480,3 млрд иен (свыше \$4 млрд). На устройства для печати пришлось 67,4% общего объема продаж, 13,8% занимают промышленные и бытовые швейные машины, 5,1% — механические станки, 13,7% — прочие бизнес-направления, в том числе рингтоны для мобильных телефонов. На Японию приходится 22,4% мировых продаж, 34,4% — на США, 14,5% — на другие азиатские страны, 28,7% продается в Европе. В штате корпорации работает 22,1 тыс. человек.

НОУ-ХАУ

Чтобы занять 10% российского рынка печатающих устройств японская компания Brother:

- открывает российское представительство и формирует новый пул дилеров: наряду с дистрибуторами швейного оборудования в него входят компьютерные компании;
- продвигает принтеры в сетях электроники и бытовой техники, чтобы обеспечить брэнду массовую популярность;
- пытается добраться до своей целевой аудитории — представителей малого бизнеса — через сети компьютерной техники.

РЫНОК

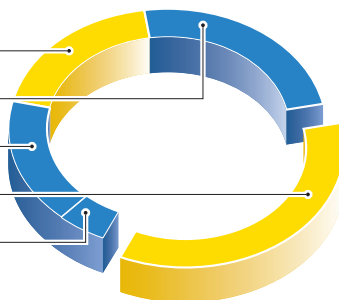
ПО ДАННЫМ ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКОЙ КОМПАНИИ ITRESEARCH, в 2006 году впервые за последние несколько лет на российском рынке принтеров произошло количественное снижение продаж. Всего было реализовано чуть более 3 млн устройств — почти на 5% меньше, чем в 2005 году. В то же время в денежном выражении объем рынка немного увеличился и составил \$620 млн. Категория лазерных принтеров выросла на 6%. Струйные и матричные сегменты потеряли 18% и 15% соответственно.

Продажи настольных многофункциональных устройств (МФУ) выросли в 2006 году в полтора раза, превысив 1,6 млн штук. В денежном выражении объем рынка МФУ вырос на 40% и составил около \$360 млн. Лидерами сегмента лазерных МФУ стали Canon, Samsung и Xerox, а в струйном сегменте — Canon, Epson и HP. Помимо роста продаж многофункциональных устройств и падения продаж струйных принтеров, важной тенденцией рынка также стало увеличение спроса на цветную и фотопечать.

Лазер взял верх над чернилами

структура российского рынка устройств печати в 2006 году

- 17 Лазерные МФУ
- 24 Струйные принтеры
- 19 Струйные МФУ
- 35 Лазерные принтеры
- 5 Другие устройства печати



Источник: IDC



Ацуси Ивамото поборется за российский рынок принтеров

устройств печати «HP Россия» **Константин Киммельман**. Правда, удастся ли HP зарабатывать на дешевых устройствах, он не рассказывает.

По данным ITResearch, HP не входит в тройку лидеров в продажах многофункциональных лазерных устройств, популярных среди бизнес-пользователей в России. Зато в сегменте устройств для струйной печати, предназначенных в основном для домашнего использования, у HP большой отрыв от конкурентов. По данным IDC, компания занимает здесь 41,1% в штучном выражении.

Панацеей в HP считают присутствие в как можно большем количестве самых разных торговых точек. Brother пытается

ся добраться до сегмента SOHO пользователей с помощью рекламы в СМИ и присутствия в сетях компьютерных магазинов, таких как «Белый ветер», «Компьютерный мир», «Кей» и «Стартмастер». «Тяжеловесную» технику они продают с большей охотой, чем сети бытовой электроники. Впрочем, войти в число лидеров по технике для бизнеса Brother это пока не помогло.

Тройка лидеров в сегменте лазерных устройств — Canon, Samsung и Xerox. Canon и Xerox бизнес-пользователи предпочитают традиционно: эти бренды на рынке офисной техники знакомы еще с советских времен. Samsung же, как полагают менеджеры Brother, добился по-

Цены Brother устанавливает так: «чуть ниже, чем у HP, и чуть выше, чем у компании на букву S»

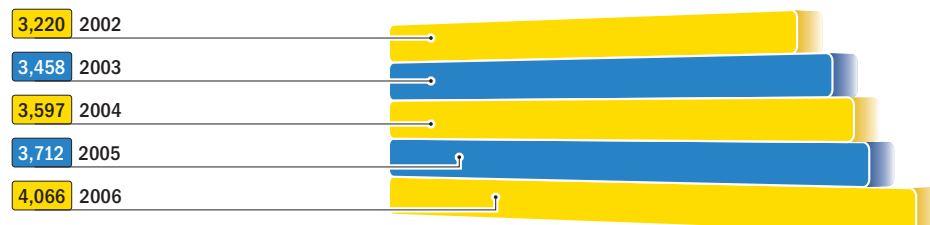
пулярности за счет выпуска массовой продукции с минимальными издержками и колоссальных вложений в рекламу. Общий рекламный бюджет Samsung в России, по оценкам OMD Media Direction, составляет \$54,2 млн. Однако на телевидении и рекламных щитах свои печатные устройства Samsung не рекламирует. «Корпоративный клиент не клюнет на яркую рекламу», — уверен менеджер направления печатных устройств Samsung **Сергей Ольшанский**.

«Я немножко завидую, что у них такие бюджеты, но мы так не делаем, — говорит Ивамото. — Если бы у нас были лишние деньги, то мы все равно потратили бы их на совершенствование продуктов». Стратегию, при которой компания вкладывает колоссальные средства в продвижение в расчете на быстрый рост продаж, в Brother называют «американским подходом» и считают прерогативой западных компаний. А «выскачок» из Samsung, которые ее используют, японцы недолюбливают.

На европейских рынках Samsung уступает Brother и находится на третьем месте. При этом японцы, похоже, больше внимания уделяют не гонке за HP, а тому, чтобы не дать Samsung себя обойти. Даже цены Brother устанавливает так: «чуть ниже, чем у HP, и чуть выше, чем у компании на букву S». А на выставке CeBIT, где стенды Brother и Samsung расположены неподалеку, менеджеры японской компании заходили к соседям, не иначе как сняв бейдж и взяв фотоаппарат.

Постепенный рост
ЕДИНОВРЕМЕННЫЕ ДЕНЕЖНЫЕ ВЛИВАНИЯ Brother в российское представительство на начальном этапе ограничались \$1 млн. Хотя в текущем финансовом году Ивамото надеется получить от головного офиса еще \$10 млн на развитие бизнеса в России: наряду с представительством Brother открывает здесь самостоятельную компанию, которая уже занимается логистикой запасных частей для сервисов.

Не принтером единым динамика объема продаж компании Brother



Финансовые показатели пересчитаны из японских иен в доллары США по курсу \$1 = ¥118,127

Источник: Brother

Маркетинговый бюджет представительства Brother пока составляется из прибыли, которую получает компания от продаж в России. «В ближайшие два-три года мы не ждем прибыли от российского бизнеса», — говорит Ивамото. — Она реинвестируется». По словам Евгения Данилова, представительство тратит на продвижение брэнда лишь несколько процентов оборота, то есть не больше \$3 млн. Но если вырастут продажи, вырастет и маркетинговый бюджет.

Похожая схема действует при формировании продуктовой линейки. Brother официально поставляет в Россию не все модели печатных устройств. «Если представленность в рознице будет увеличиваться, то и модельный ряд тоже», — говорит Ивамото.

«Наша корпоративная философия — постепенный рост», — объясняет он. — Мы не хотим совершать прыжки». Российским менеджерам Brother приходится подстраиваться под японский менталитет. «Это одновременно и push, и pull», — описывает Евгений Данилов свою маркетинговую стратегию. Немного рекламы, немного работы по расширению каналов сбыта, небольшое расширение ассортимента, снова немного рекламы. Точно так же Brother на протяжении десятилетий развивался в Европе, пока не вырос в одного из лидеров рынка. И для российского рынка у Ивамото те же самые рецепты.

Подходы к бизнесу в Brother не меняются долгие годы, меняются лишь продукты. У компании уже готова технология, которая позволяет сделать полноценный проектор для презентаций размером с мобильный телефон. В 2009 году Brother собирается выпустить печатающее устройство, которое придет на смену струйным и лазерным принтерам, — подробностей в компании не раскрывают. Скорее всего, оно будет беспроводным: по прогнозам Ацуси Ивамото, уже через пять лет соединяться с компьютером через Wi-Fi будут все принтеры.

На электронную бумагу, разработку которой среди прочего ведет Brother, Ивамото не возлагает особых надежд. «Обычная бумага в будущем так и останется главным носителем печатной информации», — считает Ивамото. — Просто она будет проходить многократную переработку». Это значит, что «эра принтеров» закончится нескоро, и Brother может еще долгие годы «возделывать» российский рынок печатных устройств. **СФ**



ПРЕВРАЩАЕМ ИДЕИ
В НЕДВИЖИМОСТЬ

МИЭЛЬ

WWW.MIEL.RU

«ЭКСПЕРТ-РИТЕЙЛ», РАЗВИВАЮЩИЙ ФРАНЧАЙЗИНГОВУЮ СЕТЬ ПО ПРОДАЖЕ БЫТОВОЙ ТЕХНИКИ «ЭКСПЕРТ», НЕДАВНО ПРИОБРЕЛ МАСТЕР-ФРАНШИЗУ ЕВРОПЕЙСКОГО ЗАКУПОЧНОГО СОЮЗА EURONICS. СОТРУДНИЧЕСТВО С ИНОСТРАНЦАМИ ДОЛЖНО ПОМОЧЬ ЗАКУПОЧНОМУ КООПЕРАТИВУ, КАКИМ СЧИТАЮТ «ЭКСПЕРТ» НА РЫНКЕ, ПРЕВРАТИТЬСЯ В ПОЛНОЦЕННУЮ РОЗНИЧНУЮ СЕТЬ. текст: **Влад Гринкевич**

Магазин магазинов



В «Эксперте» уверяют, что все магазины сети работают по единым стандартам

«Эксперт» — вундеркинд российского ритейла. Появившись на рынке в 2004 году, он начал стремительно нагонять именитых конкурентов. «Большая четверка», состоящая из «Эльдорадо», «М.Видео», «Техносилы» и «Мира», превратилась в «пятерку».

К концу 2006 года по оборотам «Эксперт» обошел сеть «Мир», появившуюся в 1993 году (\$758 млн против \$550 млн соответственно), а по числу торговых точек (292 магазина) уступил лишь «Эльдорадо», в активе которой более тысячи магазинов (см. график на стр. 30). Генеральный директор «Эксперта» **Кирилл Новиков-Глушков** уверяет, что к 2008 году возглавляемая им

компания по объемам выручки прочно утвердится в тройке лидеров. Для этого «Эксперту» как минимум придется обогнать «Техносилу», ныне занимающую третье место с оборотом \$1,012 млрд.

Секрет успеха прост: компания выбрала самый быстрый и наименее затратный способ завоевать максимальную долю рынка. «Эксперт» — стопроцентно

Секрет успеха прост: компания выбрала самый быстрый и наименее затратный способ завоевать максимальную долю рынка. «Эксперт» — стопроцентно франчайзинговая сеть

франчайзинговая сеть. Проект реализован одним из крупнейших дистрибуторов бытовой техники, компанией «Эксперт-корсо», предложившей региональным ритейлерам объединиться под общим брендом для противостояния федеральным сетям. Перспективы у регионалов вырисовывались невеселые: ценовую войну с монстрами вроде «М.Видео» и «Эльдорадо» одиночным магазинам и мелким сетям явно не выиграть. «Эксперт-ритейл» предлагал не ждать у моря погоды, а действовать на опережение.

Встав под знамена «Эксперта», регионалы должны были получить преимущества крупной сети — более низкие закупочные цены, централизованную маркетинговую политику и марку, которая будет продвигаться на федеральном уровне.

Наперегонки со смертью
КИРИЛЛ НОВИКОВ-ГЛУШКОВ ПРИЗНАЕТ, что и «Эксперт-корсо» стал осваивать новую бизнес-модель не от хорошей жизни. «Приблизительно в 2000 году бизнес дистрибуторов начал клониться к закату, — рассказывает о том времени коммерческий директор компании „Голдер электроникс“ **Ярослав Труханов**. — Производители стали напрямую выходить на розницу». Дистрибуторы оказались в положении витязей на распутье, им предстояло выбрать между смертью и освоением новых направлений. Самыми перспективными были создание и продвижение собственных марок бытовой техники и развитие розничной структуры. «Голдер электроникс» пошел по пути создания своей марки — в 2000 году компания начала продвигать бытовую технику Vitek. Тогда же появились другие марки недорогой бытовой техники (Scarlett, Vigor и др.), за которыми чаще всего стояли компании-дистрибуторы.

«Эксперт-корсо» выбрал второй путь: в 2003 году руководство компании взялось за создание розничного проекта «Эксперт». Как поясняет Новиков-Глушков, работавший ранее в «Эльдорадо» и участвовавший в развитии франчайзингового проекта этой сети, предполагалось убить сразу двух зайцев: помочь ре-

гиональным розничным партнерам конкурировать с федералами, а заодно спасти собственный бизнес, обзаведясь гарантированным каналом сбыта.

Тогда это был наилучший выбор. «Недорогих марок бытовой техники на рынке уже было достаточно, выход на этот рынок потребовал бы значительных вложений, а создание розничного франчайзингового проекта, напротив, почти не требовало инвестиций», — рассуждает директор по связям с общественностью РАТЭК **Антон Гуськов**.

Так же, по всей вероятности, подумали и многие другие игроки. Практически одновременно с «Экспертом» франчайзинговую сеть салонов сотовой связи «Цифроград» запустил дистрибутор телекоммуникационного оборудования «Северен». В 2004 году еще один крупный дистрибутор бытовой техники, «Арконада», начал франчайзинговый проект «Линия тока», а дистрибутор компьютерной техники Merlion (владелец бренда iRU) открыл сеть «Позитроника».

Рецепт выживания

В СЕНТЯБРЕ 2003 ГОДА БЫЛ ОТКРЫТ ОФИС управляющей компании «Эксперт-ритейл» и начались переговоры с потенциальными партнерами. Уже в феврале 2004 года появился первый магазин, а к концу года под вывеской «Эксперт» работало 65 магазинов с совокупным оборотом \$63 млн.

С самого начала «Эксперт» задумывался именно как региональная сеть — высококонкурентный столичный рынок показался авторам проекта малоперспективным. Поэтому в Москве до сих пор работают всего лишь три магазина сети. Региональная специфика определила формат розничных точек. Ставка делается на относительно небольшие магазины площадью 500 и 1 тыс. кв. м. Самые маленькие точки площадью 250 кв. м открываются в небольших — 3–5 тыс. жителей — населенных пунктах, и лишь в городах-миллионниках работают магазины по 2 тыс. кв. м.

«Эксперт» должен был стать полноценной розничной сетью, работающей

ДОСЬЕ

ФРАНЧАЙЗИНГОВАЯ СЕТЬ «ЭКСПЕРТ» создана дистрибутором бытовой техники «Эксперт-корсо». В 2003 году появилась УК «Эксперт-ритейл», а в феврале 2004 года был открыт первый магазин. «Эксперт» делает ставку на освоение регионов, среди партнеров сети — уральская компания «Рембыттехника», башкирская «Техно», поволжская «РИМ-2», нижегородская «Бытовая автоматика» и другие.

По итогам 2006 года сеть насчитывала 292 магазина, ее оборот составил \$758 млн. Руководство компании планирует в течение ближайших двух лет увеличить размер сети до 650 магазинов, а оборот — до \$1 млрд.

В 2007 году «Эксперт-ритейл» стал держателем мастер-франшизы международного закупочного союза Euronics International, образованного в 1990 году. Этот союз объединяет розничных игроков для получения наиболее выгодных условий закупки у производителей бытовой техники и электроники. Сегодня под брендом Euronics работают свыше 9 тыс. магазинов в 25 странах Европы.

НОУ-ХАУ

«Эксперт-ритейл»:

- создал розничную сеть по продаже бытовой техники, состоящую только из франчайзинговых магазинов;
- начал продвигать сеть на федеральном уровне;
- вошел в пятерку лидеров розничного рынка бытовой техники по обороту;
- вступил в международный закупочный союз Euronics International, рассчитывая получить более низкие цены у поставщиков и доступ к мировым франчайзинговым технологиям.

РЫНОК

ПО ПРЕДВАРИТЕЛЬНОЙ ОЦЕНКЕ РАТЭК, российский рынок бытовой техники и электроники в 2006 году вырос на 15–18%, его объем должен составить \$15–17 млрд в розничных ценах. Сетевые ритейлеры контролируют около 60% рынка розничных продаж, при этом примерно 40% принадлежит «большой четверке», состоящей из сетей «Эльдорадо», «М.Видео», «Техносила» и «Мир». На долю «Эксперта» приходится около 4,2% рынка.

По объемам продаж с большим отрывом лидирует «Эльдорадо». Финансовые показатели компания не раскрывает; по оценкам участников рынка, ее оборот за прошлый год составил \$4 млрд. По данным самих компаний, выручка «М.Видео» за тот же период достигла \$1,573 млрд, «Техносилы» — \$1,012 млрд, «Эксперта» — \$758 млн, «Мира» — \$550 млн.

У кашля два лица...



СИРОП ПОДОРОЖНИКА «ГЕРБИОН» для лечения сухого кашля

Уникальное сочетание экстрактов
травы подорожника и цветков мальвы
с добавлением витамина С

- Смягчает сухой и раздражающий кашель
- Обладает обволакивающим эффектом
- Оказывает антимикробное
и противовоспалительное действие

Гербион®

Разработаны экспертами компании KRKA

Препарат отпускается в аптеках без
рецепта врача. Перед употреблением
необходимо прочитать инструкцию
по применению и ознакомиться
с информацией о наличии противопоказаний.

www.krka.ru

Рег. уд. Гербион
сироп подорожника
П № 014534/01-2002

Регистр



по единым стандартам. Поэтому лицензионный договор предусматривал не только передачу прав на использование брэнда «Эксперт» в обмен на ежемесячное роялти (его размер не разглашается), но и ремонт магазина за счет франчайзи, закупку нового торгового оборудования и обучение персонала в соответствии со стандартами, установленными управляющей компанией. Помимо облика магазинов и технологий торговли управляющая компания полностью контролирует ассортиментную матрицу своих франчайзи.

Красивая обертка

УСЛОВИЯ РАБОТЫ, ПРЕДЛОЖЕННЫЕ

УК «Эксперт» региональным партнерам, оказались заманчивыми. Три года подряд сеть росла как на дрожжах — больше чем на 100% в год. Однако на рынке достижений «Эксперта» не признают, считая, что компании удалось создать закупочный кооператив, но никак не полноценную сеть.

«Мы знакомы со многими франчайзи „Эксперта“, — рассказывает член управляющего совета компании „Мир“ **Елизавета Тотунова**. — Некоторые из них признают, что „морковкой“ для них были обещанные низкие отпускные цены, которые со временем заметно подросли в сравнении с другими дистрибуторами». А как рассказал **СФ** представитель одной из федеральных сетей, закупочная структура «Эксперт-ритейл» работает с большим количеством мелких и средних импортеров, что не позволяет серьезно снижать цены. Ведь небольшие импортеры не могут добиться от производителей значительных скидок.

В то же время сети «большой четверки» ограничиваются двумя-тремя импортерами, и вдобавок часть техники импортируют сами. Новиков-Глушков называет подобные заявления вздором: «Мы работа-

ем с представительствами компаний, напрямую с иностранными и российскими производителями».

Сами франчайзи подтверждают, что выигрывали в ценах с тех пор, как вошли в сеть «Эксперт». Как рассказал **СФ** генеральный директор челябинской компании «Рембыттехника» (держатель мастер-франшизы «Эксперт» в уральском регионе) **Станислав Беглов**, для небольших игроков закупочные цены снизились примерно на 8% по сравнению с тем, что было до вхождения в сеть.

«По сути ничего, кроме вывески, и то не у всех, не изменилось (имеются в виду „двойные“ названия, например, „Эксперт-Рембыттехника“. — **СФ**). Магазины работают в разных форматах, с разной товарной матрицей», — говорит Тотунова. Смешанные названия, по словам Станислава Беглова, явление временное: «Просто покупатели небольших городов порой очень лояльны известным местным маркам».

Чтобы покупатели стали лояльны и к брэнду «Эксперт», компания начала активно вкладываться в продвижение. По данным «Эксперт-ритейла», в прошлом году рекламный бюджет сети составил \$8 млн и был потрачен в основном в регионах. Это, конечно, несравнимо с рекламными расходами конкурентов. Так, по данным OMD Media Direction, медиабюджет «Эльдорадо» в 2006 году превысил \$40 млн. Но, с другой стороны, и обороты «Эльдорадо» с продажами «Эксперта» несравнимы.

Заморский учитель

ПО СУТИ, ВЕСЬ ПРОЕКТ «ЭКСПЕРТ» напоминает мыльный пузырь. И непонятно, корректно ли вообще говорить о едином объеме продаж «Эксперта», ведь сеть состоит из независимых компаний. Во-

«Эльдорадо» берет охватом число розничных точек у сетей, торгующих бытовой электроникой

КОЛ-ВО



Источник: данные компаний на конец 2006 года

Если завтра франчайзи «Эксперта» по той или иной причине откажутся продолжать сотрудничество — сети не будет. Такая опасность вполне реальна

прос действительно спорный — сети, работающие по франчайзингу, считают свою выручку по-разному. Например, «Техносила» не включает выручку франчайзи в итоговые показатели, в зачет идут лишь роялти и деньги от оптовых поставок техники партнерам. «Эльдорадо» учитывает выручку франчайзи, однако уверяет, что на их долю приходится не более 10% оборота.

Если завтра франчайзи «Эксперта» откажутся продолжать сотрудничество по той или иной причине — сети не будет. Такая опасность вполне реальна. По крайней мере, примеры того, как ритейлеры, развивающиеся по франчайзинговой схеме, пострадали из-за потери партнеров, на рынке уже имеются. Так, франчайзи «Цифрограда» стали объектом охоты конкурентов. В 2006 году «Евросеть» выкупила 17 из 21 салона питерского партнера «Цифрограда» — сети «Телеком пойнт». Чтобы не лишиться остальных франчайзи, «Цифроград» начал выкупать их сам (см. **СФ** №19/2006). Так, буквально на днях компания приобрела 21 магазин своего новосибирского франчайзи — «Технокома».

По словам руководителя департамента франчайзинга «Цифрограда» **Владимира Парасюка**, риск переманивания или покупки франчайзи конкурентами довольно велик. Для подстраховки держатели франшизы включают в договор пункт о том, что, если франчайзи надумает продать бизнес, то первое предложение он должен сделать своему франчайзеру.

«Эксперт» пока с оттоком франчайзи не столкнулся, однако очевидно, что это вопрос времени. «Нашим субфранчайзи уже поступают предложения от „Арконады“ и „Техносила“, — рассказывает Станислав Беглов. — Насколько я знаю, им предлагались более низкие, чем у „Эксперта“, закупочные цены».

Первые попытки конкурентов пока успехом не увенчались. Как говорит Кирилл Новиков-Глушков, условия франшизы у «Эксперт-ритейла» достаточно выгодны для того, чтобы удерживать партнеров. Так что в ближайшие годы «Эксперт» рассчитывает наращивать масштаб. До конца 2007 года Новиков намерен увеличить

сеть до 400–450 магазинов, а к концу 2008 года — до 650 розничных точек. Это, по мнению Новикова, объективный предел для экстенсивного роста в России — большего количества потенциальных партнеров в «Эксперте» не видят. Зато в компании не исключают начала экспансии на рынки СНГ. По крайней мере, права на использование брэнда «Эксперт» уже защищены управляющей компанией в большинстве стран бывшего СССР.

А совсем недавно — в феврале 2007 года — «Эксперт-корсо» стал держателем мастер-франшизы закупочного союза Euro-nics, который объединяет более 9 тыс. магазинов в 25 странах Европы. Условия вступления в союз представители сторон не разглашают, но на рынке полагают, что за входной билет «Эксперту» пришлось заплатить не один миллион долларов. И, как уверяет директор по связям с общественностью «Эльдорадо» **Тимофей Суровцев**, вернуть средства, потраченные на вступление в союз, будет очень сложно, так как брэнд Euro-nics мало известен в России.

Все розничные операторы, присоединившиеся к союзу, переводят свои точки под вывеску Euro-nics, то же самое через два-три года планирует сделать и российская сеть. Причем, как подчеркнул глава «Эксперта», нынешний формат магазинов меняться не будет. Останется неизменной и схема работы компании. «Мы, как и прежде, будем работать через представительства иностранных производителей, но закупки будут вестись на более выгодных ценовых условиях, оговоренных Euro-nics», — пояснил Кирилл Новиков-Глушков.

Конкуренты уверены, что союз с Euro-nics не позволит «Эксперту» существенно выиграть на закупочных ценах. Но, как говорит глава «Эксперт-ритейла», польза союза с Euro-nics даже не в ценах, а в доступе к самым современным международным технологиям франчайзинга. Речь идет о логистических схемах, маркетинге и организации торговли в розничных точках. Новиков рассчитывает, что союз с Euro-nics поможет «Эксперт-ритейлу» крепче привязать своих франчайзи. **СФ**

У кашля два лица...



СИРОП ПЕРВОЦВЕТА «ГЕРБИОН» С ОТХАРКИВАЮЩИМ ЭФФЕКТОМ

Уникальное сочетание экстрактов корня первоцвета и травы тимьяна с добавлением ментола

- Способствует разжижению мокроты в бронхах и улучшает отхаркивание
- Облегчает дыхание
- Снимает воспаление слизистой оболочки

Гербион®

Разработаны экспертами компании KRKA

Препарат отпускается в аптеках без рецепта врача. Перед употреблением необходимо прочитать инструкцию и ознакомиться с информацией о наличии противопоказаний.

Рег. уд. Гербион
сироп подорожника
П № 014534/01-2002

www.krka.ru

KRKA

конкуренция

частная практика

Российский рынок бытовых инсектицидов становится все привлекательнее для крупных инвесторов. Однако пока отечественным компаниям удастся успешно конкурировать и без западных инвестиций.

Убийственное дело

ТЕКСТ: даниил желобанов, ольга шулакова



Сейчас рынок бытовых инсектицидов в России можно считать полностью сформировавшимся: на нем представлены не только аэрозоли, но также жидкости и пластины для фумигаторов, свечи, ловушки и ряд других препаратов.

В мире 85–90% этого рынка занимают средства от тараканов и комаров. Но если в большинстве стран на их уничтожение приходится примерно равные потребительские затраты, то в России, по оценке компании UPECO (бренд «Раптор»), средства от комаров составляют до 60% всего рынка, что связано с климатом.

В итоге сезонность спроса, и так присущая мировому рынку бытовых инсектицидов, в России становится еще более значительным фактором. Более того, динамика рынка отличается не только по сезонам, но и в зависимости от погоды в отдельные годы. «Каждый год — это определенное открытие, поскольку погода преподносит нам свои сюрпризы», — говорит директор по маркетингу компании «Биогард» **Александр Чураков**. Так, например, по данным UPECO, в прошлом году «вследствие неблагоприятной погоды» рынок средств защиты от летающих насекомых упал на 10%. «Прирост в 2006 году был, по нашей оценке, отрицательным», — говорит директор по маркетингу UPECO **Владислав Хитров**, — зато годом ранее он составил 15–20%.

Все это вынуждает участников рынка уделять повышенное внимание диверсификации бизнеса. Возможностей у «насекомоборцев» достаточно: каналы распространения инсектицидов через

розницу, можно использовать и для поставок других товаров. Оба крупнейших независимых российских игрока — UPECO и «Биогард» — занимаются также производством и поставкой обувной косметики (на которую сезонный спрос, наоборот, падает летом и повышается зимой) и других товаров для дома. Это стандартная практика: аналогичные портфели брендов есть и у прочих крупных мировых игроков рынка инсектицидов — например, у американских Sara Lee или SC Johnson. Первой в числе прочего принадлежат известный «гута-линовый» бренд Kiwi, марка освежителей воздуха Ambi Pur, а вторая владеет целым рядом популярных домашних брендов, включая, скажем, отбеливатель Vanish.

Таракана не обманешь

В ПРОШЛОМ ГОДУ ОБЪЕМ ПОТРЕБЛЕНИЯ бытовых средств от насекомых в России достиг \$200 млн, что сделало рынок привлекательным для крупных иностранных инвесторов. До этого в России в числе крупнейших западных брендов присутст-

Подделки осложняют жизнь известным брендам: станок для фумигаторных пластин можно поставить буквально в гараже

вовали лишь Raid и Combat, принадлежащие компаниям SC Johnson и Clogox соответственно, — обе развивали здесь свой бизнес давно и с нуля. В прошлом же году второй по величине после UPECO участник рынка бытовых инсектицидов компания «Инвент» (бренд «Фумитокс») была куплена корпорацией Sara Lee.

Однако пока иностранные инвестиции в российский рынок нельзя назвать абсолютно успешными: так, «Фумитокс» и Raid за последний год существенно сдали позиции. По мнению Александра Чуракова, это может быть частично связано с падением спроса на средства от тараканов. Дело в том, что рынок инсектицидов отличает цикличность: после появления нового средства от определенного вида насекомых их численность падает, но у оставшихся понемногу формируется резистентность к нему. В итоге численность насекомых постепенно снова растет — и через некоторое время рыночный спрос оправдывает выпуск нового инсектицида. Сейчас «тараканий» рынок как раз в состоянии спада. «Рекламная активность Raid в последнее время была рассчитана на прирост рынка, — говорит Чураков, — но этого, по нашим данным, не произошло».

Впрочем, в отношении «Фумитокса» допустима и другая причина: корпорация Sara Lee закончила последний квартал прошлого года с убытками, и сейчас проходит период реструктуризации, поэтому, возможно, она просто не в состоянии уделять достаточно внимания развитию новых проектов. «Я не думаю, что Sara Lee в ближайший год повлияет на российский рынок», — говорит Владислав Хитров. Прокомментировать эту точку зрения в компании «Инвент» и в российском представительстве Sara Lee отказались.

Осложняют жизнь известным брендам и подделки: по выражению Александра Чуракова, «станок для фумигаторных пластин можно поставить буквально в гараже». Недорого обходится и производство ловушек для тараканов. Одним из рекордсменов по числу подделок считают бренд Combat — возможно, именно это помешало компании Clogox попасть в четверку лидеров.

Мирная инициатива

ВПРОЧЕМ, УЧАСТНИКИ РЫНКА говорят и о другой проблеме западных игроков — неповоротливости. Это неудивительно: для иностранных компаний инсектициды чаще всего являются лишь сопутствующими товарами, дополняющими основной ассортимент. Для отечественных же компаний такой бизнес — один из основных. В итоге, например, если «Раптор», Mosquitall и «Фумитокс» в прошлом сезоне были представлены несколькими десятками продуктов и форматов упаковки, ориентированных на разные аудитории, то у Raid и Combat на российском рынке их насчитывается лишь около десятка.

Наконец, россияне опередили иностранцев и в чисто маркетинговом аспекте. Так, «Биогард» еще с 2003 года ввел линейку «Нежная защита», ориентированную на детей и людей, заботя-

щихся о минимизации воздействия на себя химических компонентов. С 2005-го в линейке репеллентов (средств, наносимых на тело) от «Раптора» появилось детское средство «Некусайка». В ассортименте «Фумитокса» есть серия «Неженка». В то же время у их главного иностранного конкурента Raid подобные средства в России не представлены.

Однако конкурировать с помощью новинок на рынке достаточно сложно, ведь, например, в качестве основного компонента большинства репеллентов используется диэтилтолуамид, продававшийся еще в советских аптеках под названием «Дэта». В такой ситуации возникает риск потери лояльности — потребитель начинает воспринимать все средства одинаково и покупает «просто что-нибудь от комаров». В итоге компания UPECO столкнулась с реальной проблемой: в 2005 году разрыв в доле рынка по стоимости между маркой «Раптор» и основным конкурентом — маркой «Фумитокс» — снизился примерно до 3%, то есть приблизился к допустимой погрешности маркетинговых измерений.

В качестве решения было предложено репозиционирование: дело в том, что большинство инсектицидов традиционно продвигаются как средство уничтожения насекомых. Исключение в России составил, пожалуй, лишь Mosquitall, наиболее сильной стороной которого являются защитные средства — репелленты. В то же время, как показали исследования компании, потребителям не столь важно знать, как погибает насекомое и погибает ли оно вообще — его интересует прежде всего спокойствие и комфорт. В итоге уже первая рекламная кампания «Раптора» в новом ключе, прошедшая летом 2006 года, привела к увеличению отрыва от ближайшего конкурента до 11% — вместо запланированных 5%. С этого же года, по словам Владислава Хитрова, «Раптор» полностью меняет позиционирование, предлагая свою продукцию уже исключительно как «защиту от насекомых».

250 млн — именно столько насекомых, как считается, приходится на каждого человека

Новый слоган «Раптор»: «Спокойных снов без комаров!»



AGE/EASTNEWS

«Фумитокс» продолжает позиционироваться именно как средство для уничтожения насекомых



AP

UPESCO («Раптор» и Gardex)

Первый отечественный бренд на рынке инсектицидов «Раптор», несмотря на ужесточение конкуренции, намерен стабильно удерживать лидерство, достигнутое еще в 1998 году.

Доля рынка в 2005 году*: 22,6%

Доля рынка в 2006 году*: 27,0%

Стратегия: позиционирование «Раптора» как «наиболее современной и инновационной марки в области средств от насекомых».

Тактика: компания неоднократно выходила на рынок с уникальными продуктами — например, фумигатор от мух или фумигатор с таймером. Бренд представлен на Украине, в Белоруссии, Латвии, Молдавии и Казахстане.

Проблемы: в 2005 году разрыв в доле рынка по стоимости между «Раптором» и основным конкурентом — «Фумитоксом» упал почти до 3%, что и стало одной из причин репозиционирования. Согласно стратегии компании, ее бренды разделены по направлениям. В результате, по оценке экспертов, UPESCO упускает возможность продвигать продукцию «Раптор» вместе с другими товарами — например, оборудованием для пикников Forester, которым UPESCO владеет совместно с компанией «Руян».

Результат: уверенное лидерство на рынке, наращивание отрыва от конкурентов.

Новые цели: с нынешнего года марка начинает позиционироваться не как «средство для уничтожения комаров», а как «комфортная защита людей».

* Данные ACNielsen по 24 городам России, май—август 2006 года

«Инвент» («Фумитокс»)

Созданная в 1989 году как предприятие дирекции советско-американского фонда «Культурная инициатива» группа компаний сумела не только добиться второго места на рынке, но и оказаться наиболее привлекательной для инвесторов.

Доля рынка в 2005 году*: 19,1%

Доля рынка в 2006 году*: 14,3%

Стратегия: производство инсектицидов сочетается с торговлей бытовой химией, косметикой и стройматериалами.

Тактика: компания представляет полную линейку средств не только от летающих и ползающих насекомых, но и от крыс. В состав группы, кроме нескольких оптовых структур, в том числе на Украине, входит розничное предприятие «Техноэл». Компания постоянно работает над прозрачностью своей структуры. В результате в прошлом году ее купил один из торговых партнеров — международная корпорация Sara Lee.

Проблемы: в отличие от других отечественных игроков, компания запоздала с репозиционированием — в этом видят одну из причин снижения доли рынка. К тому же первоочередной задачей головной корпорации Sara Lee сейчас является глобальная реорганизация управления.

Результат: компания сохраняет второе место, однако налицо серьезная угроза его утраты. Только за последний год разрыв с таким сильным конкурентом, как Raid, уменьшился более чем в полтора раза.

Новые цели: интеграция в глобальный бизнес корпорации Sara Lee.

950 тыс. — число известных видов насекомых. По мнению ученых, в реальности количество их видов может достигать 2 млн

До появления Raid таких инсектицидов в России не видели

Mosquitall сразу позиционировался прежде всего как средство защиты человека



SC Johnson (Raid, Off!)

Один из крупнейших мировых игроков рынка бытовой химии не сумел удержать первенство на российском рынке инсектицидов, но сохранил место в тройке лидеров.

Доля рынка в 2005 году: 14,8%

Доля рынка в 2006 году: 11,5%

Стратегия: рост присутствия компании на российском рынке.

Тактика: маркетинговые бюджеты SC Johnson существенно превосходят возможности большинства российских игроков — за 2006 год, по данным TNS Gallup, ее реклама собрала 30% GRP от всей рекламы по рынку инсектицидов, причем это только среди целевой аудитории. Притом Raid обеспечена постоянная широкая представленность в рознице благодаря использованию тех же каналов поставок, что и для остальных продуктов компании.

Проблемы: Raid не является ключевым в линейке поставляемых SC Johnson товаров, поэтому его маркетинговую поддержку трудно назвать стабильной. У продукта в России нет даже постоянно действующего сайта. В связи с этим, по данным компании «Комкон», знание, потребление и лояльность к марке в последние годы постепенно снижаются. Частично это связано с тем, что продукт позиционируется прежде всего как средство от тараканов, а спрос на такие средства в России в последние годы переживает спад. Рыночные позиции репеллента Off! в связи со слабой рекламной поддержкой еще менее значительны.

Результат: уверенное третье место.

Новые цели: нет данных.

«Биогард» (Mosquitall)

Самый молодой из крупнейших участников рынка лидирует по темпам роста и уже претендует на ведущие позиции в ряде ключевых сегментов.

Доля рынка в 2005 году: 4,6%

Доля рынка в 2006 году: 6,8%

Стратегия: ориентация на наиболее перспективные позиции рынка одновременно с поиском незанятых ниш.

Тактика: выход в 2000 году на рынок с мощной рекламной кампанией сразу в России и на Украине. Ежегодное представление новинок: аэрозоль «Антиклещ» (2001 год), линия «Нежная защита» для детей от трех лет (2002), молочко для детей от двух лет и аэрозоль «Защита от ос» (2004), линия «Защита для малышей» (2006). За два года ассортимент был увеличен в четыре раза. Компания имеет собственное производство под Москвой, но все компоненты для него поставляются из-за рубежа.

Проблемы: чтобы развивать единый узнаваемый бренд, «Биогард» осознанно отказалась от работы во втором крупнейшем сегменте рынка — средства от тараканов.

Результат: по данным розничного аудита MEMRB за июль-август 2006 года, бренд уже сейчас лидирует по продажам репеллентов — 30,6% рынка. По информации «Комкон», Mosquitall быстрее и стабильнее других брендов наращивает показатели знания, потребления и лояльности, опередив ближайшего конкурента — Raid.

Новые цели: добиться лидерства по совокупным продажам инсектицидов и репеллентов и удержать его. **СФ**

идеи

заявка на будущее

wow → с42
деньги под ногами → с44
мысли → с46
методы → с47
своя игра → с48

Разработчикам дорогостоящих компьютерных игр не хватает геймеров, и они хотят пожить с стариками и женщинами. Но чтобы сделать игры всеобщим медиаразвлечением, надо производить продукт не для всех.

Игра с воображением

текст:
максим котин
иллюстрация:
роман годунов

Ороли женщины в развитии человечества сказано немало, но только теперь стала известна истинная роль женщины в развитии игровой индустрии.

На 20-й юбилейной Game Developers Conference в Сан-Франциско в начале марта легендарный разработчик **Сигеру Миямото**, создатель Mario, Donkey Kong и The Legend of Zelda, удостоенный отдельной биографической статьи в «Википедии» и назвавший собственный сайт «Храмом Миямото» (на сайте есть специальный раздел «Афоризмы Миямото», там же можно скачать обои для рабочего стола с его портретом), признался, что использует Wife-o-Meter.

Устроен «женометр» очень просто: когда господину Миямото надо испытать очередную концепцию компьютерной игры, он просто зовет жену. Если жена, далекая от игр, заинтересуется — идея стоящая. Если нет — не стоит тратить на нее (концепцию) силы. «Насколько игра интересна людям, которые не играют?» — так, чтобы не подумали, будто дело в одних только женах, формулирует Миямото главный вопрос, который должны задавать разработчики новых развлечений.

И разработчики его задают — создание «игр для негеймеров» стало главным пунктом повестки дня прошедшей конференции. Мечты о рождении нового массового развлечения, сравнимого с кинематографом или телевидением, давно будоражат сообщество, хотя пока игры остаются уделом фанатов преимущественно мужского пола, не обремененных жизненными заботами и любовью к свежему воздуху. Но теперь для концептуальных вопросов есть более удручающие стимулы — создание игр теперь обходится крайне дорого.

В 2005 году Computer Entertainment Supplier's опросила 28 разработчиков и установила, что средняя стоимость производства игры для Xbox составляет \$1,82 млн, а для PS2 — \$822 тыс. После выхода приставок нового поколения Xbox 360 и PS3 счет пошел на десятки миллионов долларов. «Стоимость игр стала безумной, — незадолго до конференции заявлял CEO EA Montreal **Ален Таскан**. — И я уже не уверен, что через 15 лет бизнес-модель нашей компании будет напоминать сегодняшнюю».

Мозговой штурм

ЧЛЕНАМ СОВЕТА ДИРЕКТОРОВ НЕ ДО ИГРУШЕК, даже если это совет директоров Nintendo, производящей игровые консоли. Управление компанией с оборотом \$4 млрд — дело для серьез-





Доктор Курпатов провел сеанс лечения зависимости от World of Warcraft в эфире «Первого канала». Выяснилось, что герой играл 280 часов в месяц, а спал 240 часов

ных людей. Но один из директоров Nintendo как-то заметил, что не только сам не играет в игры, но и не знает ни одного ровесника, который проводил бы время за новыми цифровыми развлечениями.

Взяв упрек на заметку, CEO Nintendo **Сатору Ивата** создал команду, которая занялась разработкой игры для старшего поколения. Компанией был привлечен к работе нейрофизиолог **Рю-та Кавасима**, автор популярного пособия по тренировке мозга для пожилых. Прежде он критиковал компьютерные игры за недостаток развивающих элементов. Благодаря инициативе Nintendo критик получил возможность стать практиком.

Полезная игра получила название Brain Age. С ее помощью пожилой человек мог «омолодить» мозг, тратя несколько минут в день на решение специально разработанных головоломок. Проанализировав достигнутые результаты, игра ставила пользователю диагноз — определяла «возраст мозга». Хотя общепризнанных данных о благотворном влиянии каких-либо упражнений на мозг пожилых людей до сих пор нет, игру реко-

мендовали даже медики. Тем не менее Сатору Ивата признавался, что у него были сомнения в успехе: дело могла испортить косность дилеров. Brain Age слишком отличалась от традиционных продуктов, к которым те привыкли. Даже в самой Nintendo лишь несколько человек действительно верили в успех.

Зря сомневались: за год продаж в Японии первые три игры серии были проданы общим тиражом свыше 5 млн экземпляров. Вторая часть заняла первую строчку в рейтинге «бестселлеров первой недели продаж» среди всех игр для Nintendo DS. «Это рассвет новой эпохи — эпохи игр для всех», — не скрывал энтузиазма **Скотт Ричи**, адаптировавший игру к американскому рынку. Сиквел блокбастера под названием «смена эпох» — презентация в конце прошлого года консоли Nintendo Wii с контроллером движения. После выхода приставки, при использовании которой главная задача игрока — размахивать пультом дистанционного управления, стало ясно: в Стране восходящего солнца наконец и вправду рассвело. Вот в остальном мире — сумерки.

Курпатовский вопрос

ДОКТОР Курпатов провел сеанс лечения зависимости от игры World of Warcraft прямо в эфире «Первого канала». По ходу процедуры выяснилось, что герой передачи играл 280 часов в месяц, а спал 240 часов. На обучение он тратил 24 часа, а на общение с невестой, притащившей его в студию, оставалось не более 20 часов. Доктор Курпатов без обиняков сравнил пациента с алкоголиком (продемонстрировав при этом знание специфической игровой лексики WoW).

Blizzard приложила немало усилий, чтобы привлечь к своему детищу «попсовую» публику, а не заядлых фанатов компьютерных развлечений. WoW доступен пользователям даже морально устаревших компьютеров (большинство новых PC-игр требуют тотального апгрейда «железа»). Игру можно безболезненно не запускать две недели, а потом вернуться к виртуальной жизни без особых потрясений (социальные модели других миров, подобно тамагочи, требовали от геймера почти постоянного внимания). Позже разработчики даже изменили условия, предоставив игрокам высоких уровней возможность отправляться в полезные, но краткосрочные походы (чтобы получить награду, прежде игроку высокого уровня приходилось участвовать в многочасовых рейдах, во время которых было затруднительно найти время даже на то, чтобы посетить туалет).

Считается, что успехи Blizzard — подтверждение правильности стратегии. По данным исследовательской компании Screen Digest, в Европе и Северной Америке в 2006 году World of Warcraft занимал 56% рынка игр с платной подпиской. Но по сравнению с Nintendo Blizzard недалеко ушла от конкурентов и коллег: активные игроки World of Warcraft по большей части заядлые геймеры. Их враг — солнечный свет, ведь монитор на свету бликует и в виртуальных подземельях сложно рассмотреть детали. Их цель — убивать монстров, чтобы сделать своего персонажа более сильным, чтобы получить возможность убивать более сильных монстров.

Игровая индустрия, в последнее время активно продвигающая свои творения как канал для product placement, подчеркивает, что возраст самой многочисленной группы игроков — 24–34 года (данные Proximity Worldwide). Даже если так, социальный профиль этих игроков далек от идеального — большинство из них с легкостью могли бы стать пациентами доктора Курпатова.

Часто говорят про новые виртуальные миры. Ты стоишь и ждешь. Когда появляются монстры, тебе в чате пишут «давай!», ты идешь и фигуришь. И так несколько часов. Интересно в такое играть?»

«У компьютерных игр нет положительного статуса в обществе, — признает Александр Майоров, менеджер по спецпроектам фирмы „1С“. — Во многом этому способствовали хардкор-геймеры, для которых крута любая игра, где растут характеристики персонажа. Часто говорят про новые виртуальные миры. Но вот как выглядит игра в одном из них на самом деле: ты стоишь и ждешь, пока появятся монстры. Когда они появляются, тебе в чате пи-

www.cityreklama.ru

рекламное агентство

CITY
reklama

тел: (495) 676-4030
(495) 424-7473

Наружная реклама в Москве
Собственные конструкции
Щиты 3x6 (Афиши)

Брандмауэры
Перетяжки

Набрать рекрутов в этой игре можно, оказавшись со своим PSP в зоне действия Wi-fi-сетей. Игровой процесс перерастает игру с нарисованными картинками и превращается в игру с миром

шут „давай!”, и ты идешь и фигачишь. И так несколько часов. Интересно в такое играть?»

Гонка текстур

СЕГОДНЯ ОСНОВНОЙ ДОХОД КРУПНЫМ РАЗРАБОТЧИКАМ приносят фанаты. Они же не дадут им заработать завтра. Как это ни парадоксально, чтобы расширить аудиторию игр, сначала придется научиться ее сужать.

Путь реформ, который угадывается в действиях Nintendo, способен вызвать смех или негодование традиционных издателей: каждый, кто хочет делать бизнес, а не убыточные эксперименты, предпочитает инвестировать в проверенные временем решения. В результате новации считаются уделом маргиналов, в то время как рынку жизненно необходима полная идеологическая инверсия.

Сократить время прохождения одной игры (сайт компании «Акелла», издателя Elder Scrolls IV, обещает, что на прохождение игры потребуется от 30 до 200 часов, и это почему-то считается достоинством). Отказаться от «гонки текстур» (по мнению легендарного разработчика **Уоррена Спектора**, усилия создателей игр в основном направлены на графику, которая куда меньше интересует нормальных людей, чем это кажется разработчикам). Придумать новые жанры (многие годы практически не предлагалось новых игровых концепций, способных привлечь интеллектуальную публику, — издатели, по сути, выпускают более совершенные версии Doom и Dune). Направить инвестиции в сюжет и характеры, а не графику (хотя в экспериментах с interactive fiction — интерактивной литературой — отметил даже **Стивен Кинг**, их результаты пока пылятся на задворках рынка). Привлечь к работе над играми людей, чуждых игровому миру, зато нечуждых другим искусствам (художник **Якуб Дворский** смог потрясти

интернет игрой Samorost — дипломной работой, которую он сделал вместо мультфильма на последнем курсе пражской Академии искусств).

«Изменения лишь вопрос времени, — уверен президент Next Media Group и исследователь игр, собравший коллекцию из более сотни игровых приставок и компьютеров, **Тимофей Бокарев**. — Уже скоро внимание аудитории вернется к сюжету игры, и конкуренция заставит компании меняться. Люди будут обсуждать не количество пикселей, а глубину игры виртуальных актеров».

Портативный мир

PLAYSTATION PORTABLE (PSP) используют в дороге так же часто, как и лежа на диване. Чтобы поднять с дивана своих потребителей, разработчики Metal Gear Solid: Portable Ops добавили в игру новацию. Набрать рекрутов для виртуальной армии в этой игре можно, оказавшись со своим PSP в зоне действия Wi-fi-сетей, — например, пройдя мимо кофеен и ресторанов в центре города. Сила и географическое расположение Wi-fi-точек дают разные типы рекрутов. Так игровой процесс перерастает игру с нарисованными картинками и превращается в игру с миром.

Перед новым искусством стоят проблемы посерьезнее ментальной инертности тех, кто это новое искусство создает. Современный человек проводит за экраном компьютера большую часть рабочего дня. После этого перспектива провести еще несколько часов перед монитором уже выглядит не так сексуально, как хотелось бы продавцам игр. И Portable Ops далеко не единственная попытка что-то с этим поделать. В игре Dance Dance Revolution надо прыгать по загорающимся цветным квадратам специального устройства, подключаемого к традиционным игровым приставкам. После выхода Wii устройство уже не выглядит диковинкой, но креативное решение создателей Majestic, направленное на выход за пределы экрана, до сих пор остается непревзойденным: в ходе игры пользователь получал сообщения не только в компьютере, но и на свой факс и телефон.

Сможет ли гейм-индустрия справиться с вызовом? Ответ не в пользу прекрасного будущего, если учесть менталитет разработчиков, не способных справиться даже с решаемыми проблемами (в то время как пора приступить к почти неразрешимым). Возможно все: кино когда-то было аттракционом, но цирк так и остался цирком. **СФ**

реклама

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

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

По вопросам размещения рекламы звоните Павлу Меркулову или Алексею Лури по телефонам: (495) 943 91 08 / 10 / 25
www.kommersant.ru

Коммерсантъ



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **Коммерсантъ**

Секрет Фирмы

ДЕЛОВОЙ ЖУРНАЛ

II ежегодный Фестиваль франшиз

«25» апреля 2007 г.

Москва, «Holiday Inn»

Мероприятие адресовано предпринимателям, заинтересованным в развитии собственного бизнеса через франчайзинг. Компаниям, планирующим развитие франчайзингового направления в бизнесе; представителям финансовых и юридических компаний, всем тем, кому интересен франчайзинг.

ЦЕЛИ ФЕСТИВАЛЯ:

Обсудить состояние, перспективы и новые возможности рынка франчайзинга, ключевые проблемы, сдерживающие факторы развития и найти эффективные пути решения для развития бизнеса;

Обменяться практическим опытом по организации успешного франчайзинга;

Показать лучшие предложения в области франшиз.

ПРОГРАММА ФЕСТИВАЛЯ:

I сессия

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- Какие проблемные зоны существуют во взаимоотношениях франчайзера и франчайзи?
- Выбор франчайзера: чего хотят франчайзи?
- Позиционирование франчайзинга в ряду других форм партнерского взаимодействия.
- Выгоды и риски франчайзинговой модели в современных бизнес-условиях.
- Юридические аспекты взаимоотношений при франчайзинге.

Эти и другие вопросы будут обсуждаться в рамках первой сессии Фестиваля.

II сессия

ПРЕЗЕНТАЦИЯ ФРАНШИЗ

В этой сессии у компаний-франчайзеров будет возможность презентовать франшизы. Участники смогут задать все интересующие вопросы и приобрести заинтересовавшую франшизу.

**Информация, полученная в рамках Фестиваля
даст вам реальные инструменты для эффективного франчайзинга!**

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ ДЛЯ КОМПАНИИ-ФРАНЧАЙЗЕРА:

С ПРЕЗЕНТАЦИЕЙ ВО II СЕССИИ 25 000 руб.

БЕЗ ПРЕЗЕНТАЦИИ 12 500 руб.

(включает вложение листовок в папки участника)

СТОИМОСТЬ ДЛЯ ПРОЧИХ УЧАСТНИКОВ 7 000 руб.

все цены указаны без учета НДС

**При регистрации до 15 марта 2007 года
скидка 20%!**

Регистрация по телефонам: (495) 960-3118, 797-3171
e-mail: conference@sf-online.ru
www.sf-online.ru (для регистрации — раздел «Семинары»)

реклама

Одежда не только защищает техносапиенс от внешней среды, но и становится для них отменной цифровой оболочкой. текст: Анастасия Джмухадзе



2онка моделей «умной одежды» набирает обороты: на выставке CeBIT были представлены новейшие образцы курток и брюк с интегрированными гаджетами. Первые модели начали появляться в 2004 году, тогда в нагрудный карман куртки встроили mp3-плеер. Современная одежда включает еще и сотовый телефон.

Товар от немецкого производителя верхней одежды Rosner выглядит как обычная синяя мужская куртка из чистого хлопка, но продается технократическая модель mp3blue за 599 евро. Ее небольшие ударопрочные и водонепроницаемые кнопки на рукаве управляют не только музыкой, но еще и телефоном, при помощи Bluetooth можно разговаривать, не занимая руки. Первая партия из 600 экземпляров моментально разошлась, сейчас можно сделать себе такую куртку на заказ.

Know Where Jacket (куртка, знающая местонахождение) буквально напичкана электроникой, например имеет кнопку экстренного вызова, но главная особенность — встроенный в наплечный ремешок GPS-ресивер, который позволяет с высокой точностью определить, где человек находится. Как говорят производители, эта одежда понадобится не только спортсменам-экстремалам, но и людям, занимающимся перевозками, и курьерам. Планируется, что продукт поступит в продажу в конце года.

«За два года одежда с электронной начинкой стала актуальной, например, O'Neill вышел на рынок уже с третьей модификацией курток — модно, чтобы руки были свободны», — прокомментировал **Андреас Реперт**, председатель научно-исследовательской компании Interactive Wear. Иногда производители встраивают необычные гаджеты: в спортивный бюстгалтер производителя Numetrex интегрирован датчик пульса, стоит такое белье 129 евро. Скоро в продаже появится мужская майка с таким же приборчиком. □

ТВ с объемами

Корейская компания MasterImage вместе с японской Hitachi придумала, как перенести на ЖК-экран 3D-изображение. То самое, которое мы привыкли видеть только в кинотеатрах, вооружась специальными очками.

MasterImage недавно представила несколько таких экранов. Но наладить их массовое производство будет непросто. Дело не только в технологиях — MasterImage рискует столкнуться с противодействием влиятельного кинолобби, заинтересованного в развитии 3D-технологий исключительно в кинематографе, в то время как производитель собирается сделать технологию общедоступной. Изображения для этих устройств придется снимать специальными камерами. Но если у MasterImage получится, компания откроет миру целую индустрию. □



Последний звонок

Хотите узнать, сколько вам осталось? Воспользуйтесь сервисом астрологического сайта Findyourfate.com. Его deathmeter — смертомер — подсчитает дни, часы и секунды, оставшиеся до смерти.

Оригинальная идея принадлежит Рэймонду Кэмину, создателю сайта Deathclock.com. Его посещаемость достигает сегодня 90 тыс. человек в сутки. Логичным развитием идеи стал выпуск диска со специальной программой, который теперь можно купить в интернет-магазинах. Стоит такой «будильник смерти» около \$20. Чтобы запустить «обратный отсчет», надо ответить на несколько вопросов о стиле жизни, наличии вредных привычек и пр. А вот сайт Ipodmechanic.com предлагает рассчитать, сколько осталось жить вашему плееру iPod: компьютер вычислит день,



когда можно будет сказать, что гаджет свое отработал, дабы владелец мог заранее обзавестись новой моделью и переписать любимые треки. □

Крупнейшая в мире ИТ-выставка CeBIT больше не поражает яркими премьерками. Зато служит отличным барометром для новых рыночных трендов. На прошлогоднем CeBIT в центре внимания были периферийные устройства. Новый курс — на коммерциализацию социальной сферы. текст: Павел Куликов

ИТ с человеческим лицом



Затрудняя движение и притупляя зрение, костюм Age Explorer помогает проверить, окажется ли новый бытовой прибор удобным для пожилых людей

Пример знаменитого ноутбука за \$100, издавна похожего на пластмассовую игрушку, показал, что выполнение социальных миссий тоже можно сделать громким событием. Массачусетский технологический институт и пять компаний, которые внесли средства в реализацию программы One Laptop Per Child, обеспечат себе мировую славу, даже если не заработают.

Впрочем, и коммерческих инициатив в социальной сфере сейчас предостаточно. Это особенно ярко продемонстрировала прошедшая недавно в Ганновере крупнейшая в мире ИТ-выставка CeBIT. Социальная идея и гуманистические принципы перестают быть мантрой для политкорректных компаний, а становятся вполне капитализируемой бизнес-концепцией.

Одна из таких идей — GPS-навигация. Производителям GPS-устройств на выставке CeBIT отвели целый павильон. В их арсенале, например, миниатюрные GPS-трекеры, которые можно повесить на ошейник собаке или дать ребенку. Возможно, через несколько лет такие устройства будут выдавать детям воспитатели в детском саду. Подобные устройства вполне способны стать расхожим товаром, почти как флешки для хранения данных, и «социальное» позиционирование способно выгодно выделить продукт на фоне остальных.

Практика показывает, что такое позиционирование — весьма эффективный инструмент. И компании наперегонки осваивают незанятую территорию. Так, Fitage представила телефон Katharina die Grosse («Екатерина Великая») с гигантскими клавишами и огромными символами, которые выводятся на слоновьих размеров экран. При этом по периметру телефон защи-

Социальная идея и гуманистические принципы перестают быть мантрой политкорректных компаний, а становятся вполне капитализируемой бизнес-концепцией

щает от падений резиновый кант. Эта же компания выпускает пульты для телевизора Big Easy TV в двух вариантах: для людей с ограниченными возможностями движения и для людей с плохой памятью. На первом всего шесть кнопок: две отдельные небольшие для включения и выключения и четыре огромных для регулировки громкости и смены каналов. У второго варианта Big Easy TV больше 20 кнопок, и на каждой — название канала.

Германский институт Meyer-Hentschel выпускает специальные костюмы Age Explorer, в которых подобные устройства можно протестировать. Костюм утяжеляет конечности и сковывает движения испытателя, а прилегающий шлем ухудшает зрение и слух. В таком снаряжении можно почувствовать себя глубоким стариком, взять в руки, например, камеру или ноутбук и выяснить, насколько удобной в обращении становится потребительская электроника.

Социальную составляющую приобретают многие изобретения, которые изначально предназначались совсем для другого. Например, технологию радиопередачи RFID, которая раньше использовалась для слежки за автомобилями или в качестве интеллектуальных ценников в супермаркетах, компания SAP приспособила для борьбы с поддельными лекарствами. Неизвестно, готов ли российский рынок принять такого рода трансформации, но европейский полностью для них открыт. □

деньги под ногами

идеи **КОНСТАНТИНА БОЧАРСКОГО**

Раньше никто не пробовал предположить, какой ящик для сигар вам понравится, если вы заказали рубашку Ralph Lauren синего цвета”



Мое предпочтение

ЖЖ-юзер vadik-dyminski в своем сетевом дневнике задается вопросом: «Раз я состоявшийся потребитель, значит, существуют товары, которые мне либо всем нравятся, либо не нравятся вообще. Скажем, из развлекательного чтения я предпочитаю Maxim и GQ — остальное, может, и хорошо, но не мое. Я люблю магазины New Yorker и Pull & Bear, при этом не понимаю ассортимента Mexx или O'Stin. Наверняка это хорошие магазины, но я там ни разу ничего не купил. Еда, рестораны, автомобили, телефоны, FM-радио — везде у меня свои предпочтения. И таких, как я, очень много».

Когда-нибудь маркетологи похоронят «соцдем» и освоят другие методы сегментации — психофизические, эмоциональные, архетипические, а может, придумают игровые модели, в которые уложат все многообразие наших поведенческих реакций. Что станет маркером, объединяющим нас в потребительские группы будущего? Я делаю ставку на кластеры предпочтений.

В статье «Наука о слиперах», опубликованной в журнале New Yorker еще в 1999 году, Малкольм Гладуэлл, ныне гуру и автор «Точки разрыва», а тогда еще просто журналист, описал необычный эксперимент компании SkyMall, занимавшейся таким скучным делом, как «торговля по каталогам».

Вообще-то SkyMall была не просто торговцем, она собирала информацию из дюжины чужих каталогов, а затем рекламировала их в бортовых журналах авиакомпаний. Она владела уникальной информацией о заказах на самые разные продукты. И все, что она сделала, — научила свой call-центр выдавать рекомендации, анализируя предпочтения клиентов, ранее заказывавших тот же товар. А кроме этого, SkyMall связала ранее несвязываемые вещи: какой ящик для сигар вам понравится, если вы заказали рубашку Ralph Lauren синего цвета или как товары из каталога «Все для рыбалки» коррелируют с товарами каталога «Домашний офис».

Принцип коллаборативной фильтрации построен на сравнении предпочтений, которые часто иррациональны и сиюминутны. Малкольм Гладуэлл говорит о группах «двойников» как о крайне нестабильных сообществах. Но что если они не так уж и нестабильны? «Что если разделить группы потребителей не по достатку и социальному статусу, а по положительному отношению к определенным брэндам или характеристикам продуктов? — спрашивает vadik-dyminski. — Условно представить некий магазин, где мне нравится все, начиная от товаров и заканчивая звучащей там музыкой?»

Занятно, что пока я комментировал эту историю на блоге автора и писал свои мысли на ту же тему в своем блоге, я получил два письма о готовящихся к выходу проектах, основанных именно на таких принципах. Так что, возможно, уже скоро vadik-dyminski будет куда зайти и что купить. А мы все точно узнаем порядковые номера наших кластеров предпочтений. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru

деньги под ногами

ЕВГЕНИЯ **чичваркина** идеи

Когда вижу чайник ритейлера, сразу представляю, что его произвели на заводе, которому ничего не осталось, кроме как пожертвовать именем. Теперь на нем наживаются”



Лепка лейбла

Несколько лет назад на Тайване я увидел потрясающий недорогой телефон. Захотел продавать его под маркой «Евросети». Мне казалось, что большие компании не выпустили такой дешевый телефон только потому, что они неповоротливые.

Но когда получил образцы, понял, что сборка отвратительна. А повысить качество, не повысив цену, было невозможно. Пришлось проект закрыть.

Частные марки — сложный вопрос. Между Fly и одной частной маркой нашего конкурента почти нет разницы. В обоих случаях продажи в основном идут через одну сеть (у Fly через нашу, у конкурента через свою), какая-то пыль продается где-то еще, у компаний нет своих фабрик. Но Fly независима, а частная марка конкурента — нет. И ясно, что условия для нее в родной сети лучше. Результат, по-моему, соответствующий: сильный бизнес не растет в теплице. Лучше, если ему приходится выживать. Если ты продаешь товар не под маркой сети, а под отдельным именем, пусть он будет везде. Только тогда бизнес крепкий. Но так ты никак не помогаешь своей сети, поэтому соблазн поставить свой лейбл на продукт велик.

Мы выпускаем сумки для телефонов «Евросеть». И сначала поставили на них большой лейбл. А люди стали говорить, что сумка нравится, а лейбл — нет. И мы поняли, что название — понижающий коэффициент. Теперь слово «Евросеть» написано внутри сумки мелким шрифтом. Сумки продаются хорошо, не вопрос. Но если на магазине наше имя работает (продажи выше небрэндированного магазина в три раза), то на товаре — нет.

В похожей ситуации находятся многие ритейлеры, выпускающие товары под своими марками: их продукты продаются вопреки лейблу, который на них наклеили. Мало кто может похвастаться, что создал сеть, название которой производит такой же эффект, как названия Spar и Billa на австрийцев. Дело осложняет еще и то, что большинство российских частных марок позиционируются в низком сегменте. Когда я вижу дешевый чайник ритейлера, сразу представляю, что его произвели на худшем заводе, которому ничего не осталось, кроме как пожертвовать именем. Теперь вот на нем наживаются. Доверия к такому товару нет.

Возможно, правильный вектор — в противоположную сторону. Наши сумки для телефонов стоят уже недешево, а недавно мы выпустили еще более дорогую коллекцию, разработанную дизайнером Машей Цигаль. Продали хорошо, готовим новую — будем двигаться в этом направлении. Мне кажется, что источник роста — недешевые частные марки. Если у тебя дискаунтер, то ты можешь так усушить издержки, чтобы цена твоей марки убивала наповал. Но лучше предложить уникальный товар.

Недавно я зашел в одну крупную сеть — захотелось глазированного сырка. Рядом на полке лежал сырок под маркой сети и просто небрэндированный «сырок глазированный». Купил просто глазированный. □

Дискуссия — на сайте «Секрета фирмы» www.sf-online.ru

с45

Статусные товары перестают быть эффективными социальными маркерами. Вместо них появляются статусные навыки.

ТЕКСТ: **Алексей Гостев**



Несколько лет назад сан-францисская винодельческая компания Crushpad решила круто поменять бизнес. Вместо вина она теперь выпускает дипломы. Сегодня компания не столько производит вино, сколько учит виноделию. Основатель Crushpad **Майкл Брил** говорит: «Предположим, вы любитель хорошего вина, но ваши познания носят дилетантский характер. Если вам действительно нравится вино, почему бы не прослушать профессиональный курс и не получить диплом?» С 2006 года Crushpad предоставляет виноманам такую возможность.

Crushpad — только один из примеров смещения интереса компаний от «статусных вещей» в область «статусных навыков». Способность хорошо разбираться в вине, знание языков, умение танцевать или «экстремально» водить машину может указывать на социальный статус человека не хуже, чем дорогой автомобиль или дизайнерская одежда.

Сегодня понятия о статусе предметов меняются так быстро, что обладание ими уже не может гарантировать высокого общественного положения. Кроме того, появляются новые популяции потребителей, для которых постоянное обладание вещью не представляет интереса: они скорее стремятся к постоянной смене опыта и впечатлений. У этой группы даже появилось свое название — *trysumers* (от англ. «пробовать» и «потреблять»). Для них просто обладать вещами престижных марок — это больше «не круто».

Крупные западные компании пытаются использовать эту тенденцию. Например, в 2006 году компания Volkswagen решила немного расширить сферу деятельности. Бизнес-единица Volkswagen AutoStadt Driving Courses предлагает клиентам персонального инструктора, который обучит всем тонкостям вождения, от экономии топлива до путешествий по пересеченной местности. В компании Google появился Google-университет, одна из задач которого — обучение мелких предпринимателей аналитическим методикам. Иногда встречаются странные альянсы. Компания **Ричарда Брэнсона** Virgin Atlantic открыла в аэропорту Хитроу Blackberry Clinic, обучающую тонкостям пользования карманными компьютерами Blackberry. Этот список можно было бы продолжать.

«Что ты имеешь?» — вопрос из уходящей эпохи. «Что ты умеешь?» — вопрос завтрашнего дня. И, вероятно, все больше компаний будет вслед за Volkswagen и Google обращать внимание на формирующийся рынок статусных навыков. □

лучшее из блогов

Том Питерс, **гуру менеджмента**

Чтобы понять, какова на самом деле жизнь вашей организации, читайте романы! Я абсолютно убежден, что мы никогда не изобретем рациональные процессы, которые смогут преодолеть нерегулярности, — я-то как консультант знаю об этом лучше других. Поэтому мы должны видеть и понимать реальный, нерациональный и нелинейный мир со всей четкостью и ясностью и разрабатывать наши карьерные и бизнес-стратегии в соответствии с его нелинейной сюжетной логикой.

BLOG: TomPeters!

<http://www.tompeters.com/index.php>

Том Хайес, **маркетолог**

Новый брэнд духов компании Calvin Klein CKIn2U вызвал ярость блоггеров по всему миру. И это при том, что словечко «техносексуальность», лозунг брэнда, стало новым элементом самоидентификации «компьютерных ботаников». Все дело в отсутствующей в маркетинге духов атмосфере «правдивости». Вы можете воровать словечки, стиль у потребителей, но если не докажете, что имеете на это право, то потеряете потребителей, а то и весь бизнес.

BLOG: Tom Bomb

<http://www.tombomb.com>

Хью Маклеод, **эксперт по маркетингу Web 2.0**

Мы живем в постэффективном мире. Мы умеем создавать системы, которые максимизируют прибыль на каждой ступени бизнес-процесса. Все, проехали. Эффективность уже не может быть уникальным преимуществом. Новый источник роста надо искать в очеловечивании. Будущее — за очеловеченным бизнесом, который сумеет избавиться от облика старого, уставшего от жизни бизнес-компьютера.

BLOG: Gaping Void

http://www.gapingvoid.com/Moveable_Type



Люди стремятся расширить свой опыт, а не обладать вещами. Тем, кто хочет «быть, а не иметь», важны преимущества «частичного», но вполне осязаемого доступа к роскоши»

Частный подход

текст: **Алексей Гостев**

Англичанин **Пьер Браун** придумал модель своего будущего бизнеса, участвуя на «своем» Ferrari F430 Spider в гонках Le Mans 24 (самые известные в мире «гонки на выносливость» спорткаров). Идея создать компанию, которая открыла бы миллионам людей по всему миру путь к обладанию вещами из категории «для очень богатых», пришла Брауну в этот момент не случайно: для него, как и других немиллиардеров, поездка на Ferrari стала возможной только благодаря схеме Fractional Ownership (частичного владения).

Эта модель работает так: любители дорогих машин объединяются в специальные клубы. Их члены покупают автомобили как бы в складчину. Когда клуб становится на ноги, новые участники оплачивают только членство. Так за сумму 300 евро в месяц член британского клуба Classic Car Club получает возможность примерно 40–45 дней в году управлять любым автомобилем из общего парка, от Bentley до Ferrari.

Прежде чем основать собственный бизнес, Пьер Браун не только был участником такого клуба, но и работал в этой сфере — был директором по маркетингу и продажам компании Classic Car Club. Таких объединений в мире уже великое множество. Та же схема частичного владения прекрасно работает и в других отраслях: есть клубы владельцев яхт, самолетов и даже таких товаров, как дорогие дамские сумочки или виноградники (например, в компании The Vintners Club).

Но Пьер Браун увидел в этом море построенных по единому принципу компаний отличную возможность. В пищевой цепочке нового сегмента рынка явно не хватало замыкающего звена. И Браун решил создать бизнес, сырьем для которого стал бы бизнес его бывших коллег. Идея напрашивалась сама собой: создать единую информационную систему, объединяющую потребителей и компании, действующие во всех секторах огромной индустрии частичного владения.

По словам Брауна, такая схема соответствует «потребительскому мировоззрению» большинства молодых людей из развитых стран. «Люди стремятся расширить свой опыт, а не обладать вещами», — говорит он. Для тех, кто хочет «быть, а не иметь», важны и материальные преимущества «частичного»,

Пьер Браун

— английский менеджер и предприниматель, директор и основатель компании Fractional Life.

С 2000 года работал в медиабизнесе, а затем в клубах частичного владения дорогими автомобилями, где занимал пост директора по маркетингу и продажам. Считает, что благодаря основанной им компании миллионы людей получают доступ к предметам роскоши. Увлекается футурологией, автогонками, спортом и чтением биографий.

но вполне осязаемого доступа к роскоши. «Мне не хотелось покупать дорогой автомобиль, который в первый год теряет треть своей стоимости, в то время как проценты по кредиту будут опустошать мои карманы. Членство в клубе позволяет мне водить Roadster летом, Subaru Impreza в дождливые дни, или Bentley во время свидания с девушкой — и все это за пару сотен фунтов в месяц», — говорит **Стивен Кларк**, 27-летний менеджер из Лондона, один из членов клуба Classic Car Club.

По мнению Пьера Брауна, запуск в конце 2006 года компании и сайта Fractional Life придаст рынку «частичного владения» новый импульс. Fractional Life станет посредником для посредников, то есть для клубов fractional ownership. Сайт собирается существовать за счет рекламы зарегистрировавшихся на нем компаний. Для конечных пользователей поисковик сайта сам подберет подходящие варианты «частичного владения» в нужной им местности. В результате, возможно, все больше лондонских клерков смогут с гордостью заявить друзьям (и подругам): «Это мой Bentley». □



Память на продажу

текст: **Анастасия Джмухадзе**

«Одесса была городом иммигрантов. Теперь это город эмигрантов, потому что нет на свете континента, где не жили бы люди, рожденные в Одессе. Но спросите любого из них, жителя Нью-Йорка или Москвы, Сиднея или Мюнхена, кто он, — и непременно услышите: „Я — одессит!“», — говорит **Галина Владимировская**, директор Всемирного клуба одесситов.

Эту великую идею и поставила на службу своему бизнесу одесситка **Екатерина Федосова**, начавшая с попытки продать ностальгию. «Сначала я не думала, что на этом можно заработать», — говорит она. Ее товаром стали фотографии домов и друзей одесситов, уехавших за границу.

Началось все с того, что после прихода на пост мэра Одессы в 1994 году **Эдуарда Гурвица** облик города стал сильно меняться: сносили и реставрировали старые дома, строили новые торговые центры. «Я просто гуляла и фотографировала эти преобразования на любительскую двухмегапиксельную камеру, часть отправляла по электронной почте друзьям, давно эмигрировавшим в США и Германию», — рассказывает Екатерина Федосова, ныне — владелец дизайн-студии BNI Design и креативной студии DeFazz. — Когда один из друзей специально приехал в Одессу из-за океана, движимый ностальгией, я подумала: если люди готовы потратить на это тысячи долларов, то почему не предложить им то же самое, но гораздо дешевле и с доставкой на дом?»

Инвестиций проект практически не потребовал, нужно было только оплачивать доступ в интернет, все остальное Екатерина делала сама. Отсматривала сайты и форумы бывших одесситов, предлагала сфотографировать дорогие их сердцу места: дом, школу, любимое кафе, пляж — и близких людей. Один такой заказ вылился в целую экспедицию, когда ей пришлось искать старое еврейское кладбище в деревушке под Одессой, не обойдясь без помощи местных жителей.

Стоимость заказа составляла в среднем от \$20 до \$40. Готовые фотографии отправлялись по электронной почте. Затем Екатерина Федосова открыла собственный сайт с галереей, через который можно было сделать заказ. «До-

план действий

- создание сети связей среди эмигрантов, заинтересованных в специфическом продукте — фотографиях памятных мест на родине
- продвижение услуги в интернете
- поиск по всему миру фрилансеров и волонтеров, готовых участвовать в проекте; создание международной сети

ход тогда не превышал \$500 в месяц, но зато я обзаводилась знакомствами по всему миру: одесситы очень общительны. К тому же каждый заказ был связан с какой-то историей. Я приходила сфотографировать человека, мы пили чай, а в итоге он тоже просил разыскать и сделать снимок кого-то», — рассказывает Екатерина.

Однако и на рынке ностальгии началась конкуренция. Так сайт rapo.odessa.net предлагает за те же \$30–50 профессиональную съемку панорам и виртуальные туры по городу, всего же появилось более десяти ресурсов, где обновляются виды Одессы и можно выбрать точку съемки под заказ. Екатерина переживает, что процесс лишился главного — дружеского начала и тесного личного общения.

В 2002 году Екатерина с двумя партнерами открыла студию BNI Design, работавшую в первую очередь с заказчиками из Германии и США через интернет. Раскручивала компанию с помощью отработанной технологии, сделав ставку на общение и уже сложившиеся сети связей. Недавно BNI Design открыла отделения в Канаде, Испании и Франции. И хотя агентство включило в свой прайс-лист вполне традиционные для студий услуги, то, с чего начался бизнес, Екатерина не забывает. «Сейчас мы можем предложить профессиональные снимки из многих городов», — говорит она. — Теперь и оставшиеся в Одессе могут с нашей помощью увидеть уехавших друзей и близких, а также то, как и где они живут». □

КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ 04

DVD
В ПОДАРОК



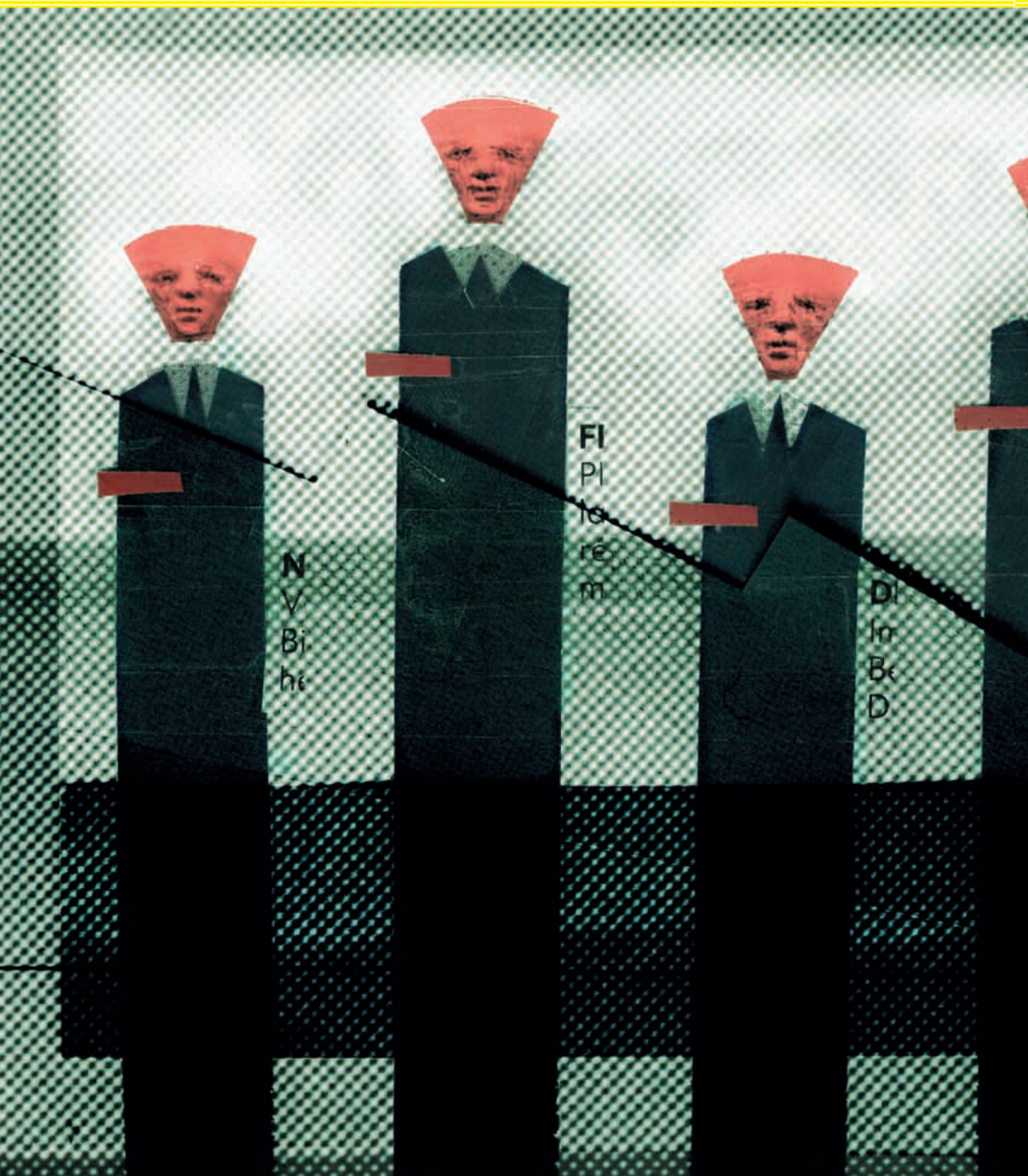
**MERCEDES SLR McLAREN
BENTLEY BROOKLANDS
LAMBORGHINI GALLARDO
AUDI S5**

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

ФИЛЬМ «ФАНФАН-ТЮЛЬПАН» С ЖУРНАЛОМ «КОММЕРСАНТЪ АВТОПИЛОТ» №4

**В ПРОДАЖЕ
С 30 МАРТА**





лаборатория

ЛУЧШИЕ ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ

риски → с53
 портреты → с58
 компенсации → с65
 стили управления → с68

Бизнес устроил настоящую охоту за директорами. Их доходы растут на десятки процентов в год. Но способны ли они взамен обеспечить компаниям такие же темпы развития? «Секрет фирмы» представляет рейтинг самых эффективных топ-менеджеров России.

Лидеры эффективности

текст:

владислав
коваленко

таблицы:

светлана горбачева,
дарья черкудинова

Российские топ-менеджеры, пожалуй, самые интересные и сложные «объекты» для изучения. Наиболее масштабным и одновременно единственным заметным исследованием на эту тему можно считать рейтинг Ассоциации менеджеров России, публикуемый газетой «Коммерсантъ», который составляется по результатам экспертного опроса мнений о 1000 российских управленцев.

Главным критерием, который мы взяли за основу при оценке эффективности российских топ-менеджеров, стала динамика выручки управляемых ими компаний, а методика рейтинга (см. стр. 53) была составлена таким образом, чтобы выявить топ-менеджеров, под чьим руководством компании показывали наибольший рост. При этом мы отдавали себе отчет, что одной динамики выручки для оценки всех аспектов эффективности недостаточно, ведь в ряде случаев ее рост может быть вызван финансовыми вливаниями собственников. Кроме того, эффективность отражает скорость и качество выполнения задач, а задачи перед директором могут стоять разные (рост оборота, повышение рентабельности, вывод компании на IPO и т. д.).

В результате мы получили рейтинг директоров, сумевших обеспечить своим компаниям наиболее быстрое развитие. Возможно, итоги исследования (см. рейтинг на стр. 56–57 и портреты лидеров по отраслям на стр. 58–64) расходятся с общепринятыми представлениями о том, кто должен занимать верхние места на российском управленческом олимпе. Так, генеральный директор компании «Вымпелком» **Александр Изосимов**, общепризнанная звезда российского менеджмента, оказался в общем зачете только на 28-м месте из 100 «финалистов» (4-е место по отрасли). А президент СУАЛа **Брайан Гилбертсон**, самый дорогой менеджер в России (по неофициальным данным, его годовой доход составляет \$10 млн), занял лишь 71-е место. Но эти места — объективное следствие финансовых результатов компаний, в которых менеджеры работали последние три года. □

с51

Самая эффективная реклама на бизнес-аудиторию.

«Коммерсантъ Business» — это одновременное размещение трех рекламных объявлений единого формата в течение одной рабочей недели в трех ведущих деловых изданиях: ежедневной газете «Коммерсантъ», аналитическом еженедельнике «Коммерсантъ Власть», деловом еженедельнике «Коммерсантъ Деньги».

«Коммерсантъ-Business» — это максимальный охват деловой аудитории за минимальные деньги:

- Совокупная аудитория трех изданий делового блока ИД «Коммерсантъ» — максимальная бизнес-аудитория на рынке деловой прессы России.
- Самое большое среди деловых изданий количество подписчиков обеспечивает наибольшую долю лояльных читателей, которые гарантированно увидят рекламу, размещенную в «Коммерсантъ-Business».
- Включение пакета в программу Galileo компании Gallup Media как отдельного рекламоносителя дает возможность работать с «Коммерсантъ-Business» как с обычным изданием, планируя рекламные кампании на отдельные целевые группы.

По вопросам размещения обращайтесь в рекламную службу по телефонам: (495) 943 91 08 / 10
www.kommersant.ru



ВЫХОДЯЩИЕ В НОВЫЕ ОТРАСЛИ КОМПАНИИ И СОБСТВЕННИКИ, РЕШИВШИЕ РАССТАТЬСЯ С ОПЕРАТИВНЫМ УПРАВЛЕНИЕМ,— ДВА ОСНОВНЫХ ТИПА «ПОТРЕБИТЕЛЕЙ» ГЕНДИРЕКТОРОВ. ИЗ-ЗА НЕХВАТКИ ОПЫТНЫХ УПРАВЛЕНЦЕВ СОБСТВЕННИКАМ ПРИХОДИТСЯ ДОВОЛЬСТВОВАТЬСЯ ВЧЕРАШНИМИ ЗАМАМИ. ХЕДХАНТЕРЫ ПРЕДУПРЕЖДАЮТ О РИСКЕ, НО ВЫБОРА У АКЦИОНЕРОВ, ПОХОЖЕ, НЕТ. текст: Владислав Коваленко

Венчурные люди



Небольшая подборка назначений 2007 года. **Михаил Рыжков** стал генеральным директором «Ингосстрах — Жизнь». **Роман Симонов** возглавил фонд Delta Private Equity. **Олег Кузьмин** приглашен на должность гендиректора Added Value Russia, российского подразделения международной маркетинговой группы.

Для всех этих случаев характерна одна общая деталь: топ-менеджерам впервые выдалась возможность возглавить компании. Все они и до этого занимали высокие позиции, но все же не первые. Так, предыдущее место работы Романа Симонова — в должности директора по стратегическим инвестициям Intel Capital (подразделение Intel, занимающееся венчурными инвестициями). Кузьмин перешел в Added Value Russia с позиции маркетинг-менеджера категории «продукты питания» Mars. Рыжков перед приходом

в «Ингосстрах» занимал пост директора по маркетингу и продажам AIG Russia.

«В 90% случаев на позицию генерального директора клиенты хотят человека с опытом управления всей компанией», — говорит **Станислав Алексеев**, управляющий партнер Transearch/Top Hunt International. — Однако эту потребность удается удовлетворить не всегда. Иногда в процессе поиска мы убеждаемся, что таких кандидатов нет или они слишком дороги — и клиенты могут пойти на компромисс».

Компромисс в этом случае — «венчурная» затея. «Приглашая на должность гендиректора менеджера со второй позиции, ты рискуешь — может быть, это хороший финансовый директор, но кто знает, будет ли он хорошим CEO, когда начнет отвечать за бизнес целиком?» — рассуждает **Игорь Шехтерман**, управляющий партнер RosExpert.

Спрос на гендиректоров со стороны российских компаний растет на 20–30% в год, и рисковать, соглашаясь доверить бизнес вчерашним вторым лицам, акционеры вынуждены все чаще. «Набор управленческих компетенций современных топ-менеджеров чаще всего не имеет той конфигурации, которую запрашивает собственник», — считает **Григорий Окунь**, управляющий партнер компании по подбору руководителей Winner Partners. — Однако это не означает, что такой директор не будет принят в компанию — собственники оценивают именно совокупность качеств кандидата. В свое время **Сергей Липский** пришел в ОМЗ с должности гендиректора СВ «Техносила». Как вам такой переход? Однако он закончил Лондонскую школу экономики и, по словам коллег, был отличным управленцем, имел потрясающую голову — наверное, это и глянулось Кахе Бендукидзе».

В князи

FMCG, ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ, ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ, БАНКОВСКИЙ БИЗНЕС — в такой последовательности открывалась российская экономика для наемных топ-менеджеров. Первым бастингом, взятым российскими топ-менеджерами в конце 1990-х, стали компании потребительского сектора. До этого време-

Спрос на гендиректоров со стороны российских компаний растет на 20–30% в год, и рисковать, соглашаясь доверить бизнес вчерашним вторым лицам, акционеры вынуждены все чаще

ни местные подразделения западных компаний возглавляли экспаты, а большинство российских фирм в начале 1990-х управлялось собственниками. Расклад логичный — будущие российские звезды еще только проходили курс молодого бойца в Coca-Cola, Mars, Procter & Gamble.

Переломной точкой в становлении российского рынка гендиректоров стал августовский кризис 1998 года. Во-первых, отмечает Игорь Шехтерман, многие российские топ-менеджеры (особенно из банковского бизнеса) использовали временный спад в экономике для получения МВА: «В 2000–2001 годах в России появилась целая волна управленцев, вернувшихся после получения западного бизнес-образования. На том этапе МВА было востребовано, собственники выставляли его наличие в качестве обязательного условия. Выпускникам бизнес-школ была открыта дорога на любые позиции. Нередки были случаи, когда человек, не имея за плечами опыта руководства бизнесом, но с корочкой МВА, возглавлял компанию и не справлялся с задачами».

Во-вторых, после кризиса начал активно развиваться российский бизнес, которому, собственно, и потребовались новоприглашенные директора. «К началу 2000-х годов сформировался цивилизованный рынок топ-менеджеров», — резюмирует Шехтерман. — Наиболее яркие примеры — Mars, пригласивший Александра Изосимова, или Хегох, достаточно давно возглавляемый Игорем Симоновым».

Кто на новенького

ПОКА ГРАЖДАНИН РОССИИ во главе местного офиса международной компании — скорее яркое исключение. Практически все главы российских офисов западных фирм — иностранцы. Например, в нашем рейтинге — **Андреа Мартинелли** из «Метро кэш энд керри» (№18), президент «Форд мотор компани» в России и СНГ **Хенрик Нензен** (№20), **Жан-Мишель Жалинье**, глава российского Renault (№22) и другие.

Поэтому главными локомотивами роста рынка гендиректоров эксперты считают российские компании, либо выходящие в новые для себя ниши, либо принадлежащие «просвещенным» собственникам, решившим отказаться от оперативного управления.

«Ситуация пока далека от идеальной, — вздыхает Станислав Алексеев. — Если исключить из рассмотрения олигархические структуры, которые давно уже обзавелись наемными менеджерами, средние российские компании на 60–70% управляются собственниками. Да, многие декларируют, что отходят от оперативного управления, но де-факто они стараются контролировать не только стратегию, но и процессы». Тем не менее, по наблюдениям Алексеева, за последние пять-семь лет 80% обращений клиентов в Top Hunt было связано именно с тем, что собственник мечтал отойти от дел.

Кого же ищут «уставшие» собственники? Григорий Окунь предлагает так оце-

нить прошлое нынешних гендиректоров: коммерческие директора — 30%, финансовые директора — 20%, управленческие консультанты — 15%, директора по маркетингу — 15%, технические директора и директора по производству — 5%. Новое интересное явление — директора, вышедшие из инвестибанкиров — таких около 15%.

Станислав Алексеев в целом поддерживает расклад, приведенный Григорием Окунем, но с одной поправкой: «Производственные предприятия, как правило, возглавляют гендиректора с опытом работы на производстве. Если у такого предприятия есть маркетинговая функция, еще могут быть какие-то варианты, но в большинстве случаев выбор определен. Если говорить о непроизводственных компаниях, большинство гендиректоров приходят из продаж и маркетинга. На второе место я бы поставил финансовых директоров».

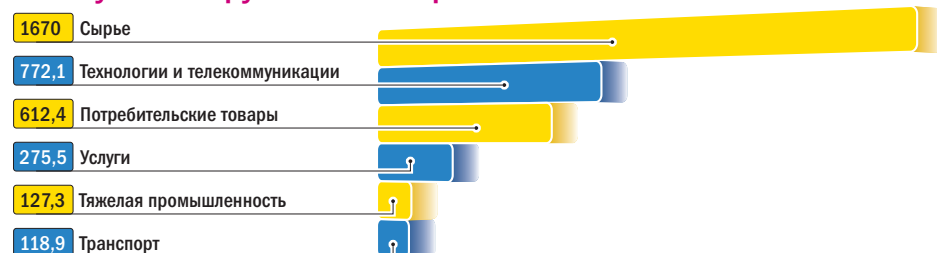
Игорь Шехтерман выдвигает иную точку зрения — больше всего гендиректоров вышло из финансистов: «Ведь эти люди, будучи финдиректорами, отвечали не только за финансы, но и за стратегические аспекты развития. Например, в их обязанности входила оценка перспективности и окупаемости различных направлений развития бизнеса. Спрос на гендиректоров с финансовым прошлым всегда был высок как в России, так и на Западе. CEO отвечает за прибыль компании, поэтому важно, чтобы он умел экономически просчитывать стратегию развития. Менеджер с финансовым прошлым сделает это более грамотно». Пожалуй, самый свежий пример подобного назначения — **Дмитрий Ефимов** — 17 марта 2007 года после ухода **Андрея Младенцева** из «Нижфарма» Ефимов сменил кресло CFO на пост гендиректора компании.

Среди директоров с однозначно определяемой специализацией, в нашем рейтинге лидируют выходцы из директоров по производству (41 человек), что легко объясняется: основным активом доброй половины из 127 компаний, директора которых приняли участие в окончательном рейтинговании, являются заводы. На втором месте идут директора с финансовым прошлым (37 человек), на третьем — управленцы, выросшие из маркетинга и продаж (24 человека).

В столь явном преобладании среди директоров-непроизводственников выходцев из CFO тоже есть своя логика. Финан-

Отраслевой портрет участников рейтинга

совокупная выручка по секторам*



* кроме компаний финансового сектора

МЛРД РУБ.

Источник: «Секрет фирмы»

сист — своеобразный антипод директора по продажам, исповедующий более осторожный, взвешенный стиль управления, он призван скорее сберечь, чем приумножить. Видимо, это в определенной степени отражает настроения современных российских собственников, считающих, что их бизнес нуждается скорее в хорошем контролере, чем в специалисте по ускоренному развитию.

Две правды

СРЕДИ РОССИЙСКИХ АКЦИОНЕРОВ немало разочаровавшихся в наемных управленцах. Примерно в половине случаев, по наблюдениям Игоря Шехтермана, это недовольство субъективно: «У нас был случай, когда клиент не подчинил генеральному директору финансового. Сказал, что будет готов это сделать только через год. А о каких изменениях в бизнесе можно говорить, если ты не управляешь финансами? Разумеется, через год гендиректор и собственник были друг другом недовольны. Иногда акционер запрещает увольнять людей, давно работающих в бизнесе. А эти люди, как правило, самые главные противники любых изменений. Это перерастает в конфликты и неэффективную работу».

У акционеров — своя правда. Андрей Младенцев, заместитель руководителя Росздравнадзора, экс-гендиректор «Ниж-

фарма», вспоминает, как в 1996–1998 годах, занимая должность председателя совета директоров, искал наемного генерального директора: «Нам был нужен человек с опытом управления производственной компанией, но владеющий также навыками управления маркетингом и финансами. Мы нашли нескольких кандидатов, формально подходивших под наши требования, но было очевидно, что они не соответствовали корпоративной культуре. И тогда мы подумали: зачем искать идеального гендиректора, если можно сформировать идеальное правление? Дальнейшее развитие событий показало, что эта модель работает вполне эффективно».

В результате Андрей Младенцев, будучи миноритарным акционером «Нижфарма» и не имея опыта работы на фармацевтическом рынке, оставался на посту гендиректора завода даже после того, как в январе 2005 года новым владельцем предприятия стала немецкая Stada Arzneimittel AG.

Асфальтовая дорога в будущее

СКОЛЬ БЫ СЛОЖНЫМИ НИ БЫЛИ сегодня взаимоотношения акционеров и наемных директоров, в ближайшие три-пять лет переговорные позиции вторых будут явно сильнее: дефицит сохранится.

Мало того, что собственники отходят от операционного менеджмента — они начинают активно продавать бизнес, а выгодно продать компанию с собой во главе, по мнению Станислава Алексеева, невозможно. В качестве примера он приводит **Андрея Коркунова**, который летом 2006 года отошел от оперативного управления, пригласив гендиректором **Франсуа Эскуле**, а в начале 2007-го продал Одинцовскую кондитерскую фабрику американской Wrigley.

«Если не будет системных потрясений, в ближайшие три-пять лет рынок директоров будет расти на 20–30% в год, в основном за счет перехода компаний (иногда и целых секторов) в категорию рыночных, — приводит еще один катализатор спроса на гендиректоров Григорий Окунь. — Посудите сами: за рубежом одни из самых богатых организаций — пенсионные фонды, а у нас они еще даже не начали раскрываться. Кроме того, государство — самый крупный бизнесмен в стране. Думаю, будет и в сторону государственных компаний асфальтированная дорога для управленцев».

А вот с насыщением спроса, считает Шехтерман, вырастет потребность в директорах, уже имеющих опыт работы на первых позициях. Или, точнее, российские топ-менеджеры наконец-то смогут эту потребность удовлетворить. □

Как мы считали

В первоначальную выборку для составления рейтинга вошли руководители крупнейших российских компаний и подразделений иностранных фирм, действующих на территории России, — в общей сложности 440 человек. Мы не включили в исследование директоров государственных монополий, государственных унитарных предприятий, а также менеджеров, владеющих более чем блокирующим пакетом акций управляемой компании либо являющихся родственниками акционеров. В каждой компании мы выбирали топ-менеджера, отвечающего за оперативное руководство, поэтому далеко не во всех случаях в рейтинг попали так называемые первые лица, в роли которых обычно выступают президенты компаний — стратеги. Таким образом, в шорт-листе рейтинга оказались 132 топ-менеджера, возглавлявших крупные российские компании на конец 2006 года. Оценка эффективности каждого участника исследования производилась исходя из трех критериев: динамики выручки компаний, в которых он работал на протяже-

нии последних трех лет (2004-го, 2005-го, 2006 года), должности и времени работы. Под динамикой выручки подразумевался рост этого показателя по отношению к предыдущему году. Валютная выручка пересчитывалась в рубли по соответствующему среднегодовому курсу Банка России.

Поскольку некоторые участники исследования на протяжении исследуемого трехлетнего периода работали на государственной службе либо в закрытых компаниях, не раскрывающих показатели своей деятельности, коэффициент времени не для всех лет составлял 1 — в некоторых случаях он равен 0,75, 0,5 либо 0,25 — в зависимости от числа кварталов, которые менеджер в определенном году проработал в компании, финансовые результаты которых нам известны. Например, если менеджер в первом полугодии 2004 года работал в компании X, а во втором полугодии — на государственной службе, при расчете баллов для данного года динамика выручки будет умножена на 0,5. Чтобы нивелировать влияние временного фактора, итоговый балл был разделен на общее количество квар-

талов, учитывавшихся при расчетах. Для оценки вклада топ-менеджера в результаты деятельности компании мы применили трехступенчатую систему коэффициентов: должностям «генеральный директор», «президент» и т. д. присваивался коэффициент 3, «заместитель гендиректора», «вице-президент», «директора по направлениям» — 2, более низким позициям — 1. В этом случае произведение коэффициента должности на динамику выручки служило своеобразным показателем участия менеджера в результатах компании. Итоговая формула выглядит следующим образом:

$$K_{\text{итоговый}} = \sum_{i=1}^i \left(\frac{\text{выручка}_i \cdot 100}{\text{выручка}_{i-1}} \right) \cdot K_{\text{должности}} \cdot K_{\text{времени}}$$

где

i — количество лет, ≤ 3;

K_{должности} — 1, 2, 3 в зависимости от уровня должности (см. выше);

K_{времени} — 0,25 x число кварталов, отработанных менеджером в компании в текущем году.

100 самых эффективных топ-менеджеров России

№ п/п	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	ДОЛЖНОСТЬ НА КОНЕЦ 2006 ГОДА	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	СУММАРНОЕ ВРЕМЯ, КОЛ-ВО ЛЕТ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
1	СКОРОХОД МИХАИЛ	ПРЕЗИДЕНТ	«ЕВРОЦЕМЕНТ ГРУП»	ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	3	2944,37
2	ГОНЧАРУК АЛЕКСАНДР	ПРЕЗИДЕНТ	АФК «СИСТЕМА»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	3	577,03
3	ЛЕВИН ДМИТРИЙ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	«РУССКИЙ СТАНДАРТ»	ФИНАНСЫ	3	488,15
4	ПАУЛЮС ВЛАДИСЛАВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ОБЪЕДИНЕННАЯ НЕФТЯНАЯ ГРУППА	СЫРЬЕ	3	459,11
5	РАШЕВСКИЙ ВЛАДИМИР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	СИБИРСКАЯ УГОЛЬНАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	СЫРЬЕ	3	358,00
6	БОГДАНЧИКОВ СЕРГЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ	НК «РОСНЕФТЬ»	СЫРЬЕ	3	298,55
7	РАЗРОВ ЕЛДАР	ПРЕЗИДЕНТ	«ЕВРОСЕТЬ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	3	288,52
8	АКОПОВ РАФАЭЛЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ПРОФМЕДИА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	3	261,98
9	СУХАНОВ ЮРИЙ	ПРЕЗИДЕНТ	НГК «СЛАВНЕФТЬ»	СЫРЬЕ	3	246,01
10	ГЕЙХМАН ВСЕВОЛОД	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЦИНКОВЫЙ ЗАВОД, ГРУППА ЧТПЗ	ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	3	238,08
11	ВЕСЕЛКО ВИТАЛИЙ	ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	RITZIO ENTERTAINMENT GROUP	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	3	200,35
12	ЛЕВКОВСКИЙ АЛЕКСАНДР	ПРЕЗИДЕНТ	ПРОМСВЯЗЬБАНК	ФИНАНСЫ	3	200,33
13	ШЕЛУДЧЕНКО ОЛЬГА	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«РИГЛА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	3	190,25
14	СОЛДАТЕНКОВ СЕРГЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«МЕГАФОН»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	3	179,53
15	СТАНКЕВИЧ ДЕНИС	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АССОЦИАЦИЯ АСПЭК	СЫРЬЕ	2,75	175,40
16	ЛЕВИТ ИГОРЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ГРУППА ЛСР	ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	3	172,88
17	РОДНЯНСКИЙ АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«СТС-МЕДИА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	3	171,83
18	МАРТИНЕЛЛИ АНДРЕА	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	3	171,25
19	СОЛОДУХИН КОНСТАНТИН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНЗИТТЕЛЕКОМ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	3	170,38
20	НЕНЗЕН ХЕНРИК	ПРЕЗИДЕНТ «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» В РОССИИ И СНГ	«ФОРД МОТОР КОМПАНИ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	163,00
21	КОСТИН АНДРЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ВТБ	ФИНАНСЫ	3	161,65
22	ЖАЛИНЬЕ ЖАН-МИШЕЛЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР RENAULT В РОССИИ	«АВТОФРАМОС» — ФИЛИАЛ RENAULT В РОССИИ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	160,93
23	ХОДОРОВСКИЙ ПАВЕЛ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	СЫРЬЕ	3	158,09
24	ХОХЛОВ СЕРГЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«АМУРМЕТАЛЛ», УК «СИБИРСКО-АМУРСКАЯ СТАЛЬ»	СЫРЬЕ	3	156,85
25	ПЕРИРЕН МИШЕЛЬ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	АКБ «МОСКОВСКИЙ ДЕЛОВОЙ МИР»	ФИНАНСЫ	2,33	151,41
26	ХАСБУЛАТОВ ХАМЗАТ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«МОСКВА-МАКДОНАЛДС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	3	150,97
27	ДАЛЬГРЕН ЛЕННАРТ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ИКЕА МОС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	3	149,42
28	ИЗОСИМОВ АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ВЫМПЕЛКОМ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	3	141,82
29	ЙОХАНН ЙОНАХ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	РАЙФФАЙЗЕНБАНК АВСТРИЯ	ФИНАНСЫ	3	139,32
30	ДОННЕЛЛИ МЭТТ	ПРЕЗИДЕНТ, ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ГРУППА КОМПАНИЙ «РОЛЬФ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	133,78
31	ФРАНКЕ ХЕНДРИКУС ЙОХАННЕС	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«КОМСТАР — ОБЪЕДИНЕННЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	3	129,40
32	САДЫКОВ ВИТАЛИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	УК «ГРУППА „ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРУБОПРОКАТНЫЙ ЗАВОД“»	СЫРЬЕ	3	126,92
33	ВОЛКОВ КОНСТАНТИН	ПРЕЗИДЕНТ	АЛЬЯНС «РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	2,33	126,19
34	НИКИТЕНКО ВЛАДИМИР	ПРЕЗИДЕНТ	«ПЕТРОКОММЕРЦ»	ФИНАНСЫ	3	124,79
35	АКИМОВ АНДРЕЙ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ГАЗПРОМБАНК	ФИНАНСЫ	3	124,53
36	БОРОДИН АНДРЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ	БАНК МОСКВЫ	ФИНАНСЫ	3	124,21
37	СОКОЛОВ ДМИТРИЙ	ПРЕЗИДЕНТ	НОМОС-БАНК	ФИНАНСЫ	3	122,99
38	БАЕВ ЮРИЙ	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ТЕХНОСЕРВ А/С»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	3	122,25
39	ГРИГОРЬЕВ АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	«ИНГОССТРАХ»	ФИНАНСЫ	3	121,30
40	МЕЛАМЕД ЛЕОНИД	ПРЕЗИДЕНТ	«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	3	120,76
41	САЛОНЕН ИЛККА	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	МЕЖДУНАРОДНЫЙ МОСКОВСКИЙ БАНК	ФИНАНСЫ	3	119,65
42	КОЗИЦЫН АНДРЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«УГМК-ХОЛДИНГ»	СЫРЬЕ	3	118,62
43	КАРПОВ АНАТОЛИЙ	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЧУСОВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	3	113,31
44	ИВАНОВ ЕВГЕНИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ПОЛЮС ЗОЛОТО»	СЫРЬЕ	3	112,29
45	ПИВОВАРОВ ГЕННАДИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	АВИАКОМПАНИЯ «ВОЛГА—ДНЕПР»	ТРАНСПОРТ	3	112,18
46	МИЗГУЛИН ДМИТРИЙ	ПРЕЗИДЕНТ	ХАНТЫ-МАНСКИЙ БАНК	ФИНАНСЫ	3	111,13
47	ШИПУН КИРИЛЛ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	БАНК «ЗЕНИТ»	ФИНАНСЫ	3	109,96
48	СТРЕЛЛА ДЖОЗЕФ	ПРЕЗИДЕНТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР В РОССИИ	«САН ИНБЕВ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	108,92
49	ЛИПАТОВ СЕРГЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	«ТРАНСТЕЛЕКОМ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	3	108,35
50	ГОЛОВЧЕНКО ИРИНА	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«РТК-ЛИЗИНГ»	ФИНАНСЫ	3	107,75

№ п/п	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	ДОЛЖНОСТЬ НА КОНЕЦ 2006 ГОДА	КОМПАНИЯ	ОТРАСЛЬ	СУММАРНОЕ ВРЕМЯ, КОЛ-ВО ЛЕТ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
51	ЯКОВЧИК ЮРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ПАТЭРСОН»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	2	103,50
52	ДУБОВО ИГОРЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ГРУППА КОМПАНИЙ «ЛАНИТ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	3	99,00
53	КАЗЬМИН АНДРЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	СБЕРБАНК РОССИИ	ФИНАНСЫ	3	98,16
54	КОБЗЕВ АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ХОЛДИНГ «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	98,11
55	БАУМГЕРТНЕР ВЛАДИСЛАВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	«УРАЛКАЛИЙ»	СЫРЬЕ	3	97,63
56	НАСТИЧ ВЛАДИМИР	ПЕРВЫЙ ВИЦЕ-ПРЕЗИДЕНТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	НОВОЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	СЫРЬЕ	3	94,96
57	ПОПОВ АЛЕКСАНДР	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	РОСБАНК	ФИНАНСЫ	3	91,72
58	МАЙЕР ТОНИ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	90,42
59	САГЛАМ МУСТАФА	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«РАМЭНКА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ УСЛУГИ	3	88,17
60	ВАЙНЗИХЕР БОРИС	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	КОНЦЕРН «СИЛОВЫЕ МАШИНЫ»	ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	2,5	87,82
61	ТЕРЕЩЕНКО АЛЕКСЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	СП «БИЗНЕС КАР»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	84,91
62	ФОМЕНКО АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ВОЛГОГРАДСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД «КРАСНЫЙ ОКТЯБРЬ»	СЫРЬЕ	2,75	81,45
63	КАЛИНИН АЛЕКСАНДР	ПРЕЗИДЕНТ НКК, ПРЕЗИДЕНТ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ «АКВАРИУС»	НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЬЮТЕРНАЯ КОРПОРАЦИЯ (НКК)	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	2,5	78,06
64	ВАНДРОММ ЖАН-ПЬЕР	ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ	«ГОЛДЕН ТЕЛЕКОМ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	1,33	77,90
65	ПЕТРОВ ВЛАДИМИР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ХК «ЯКУТУГОЛЬ»	СЫРЬЕ	3	76,84
66	КРУЧИНИН АНАТОЛИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«СЕВЕРСТАЛЬ»	СЫРЬЕ	3	75,62
67	КОЧЕТКОВ ВЛАДИМИР	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ВЫКСУНСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	СЫРЬЕ	2,66	74,32
68	ПЕТРОВ ИГОРЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«МЕРЛИОН»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	3	71,11
69	ЯНОВОЙ СЕРГЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	АВИАКОМПАНИЯ «ДОМОДЕДОВСКИЕ АВИАЛИНИИ»	ТРАНСПОРТ	3	68,48
70	ЛОРЕНЦ ВИКТОР	ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	«СТРОЙТРАНСГАЗ»	СЫРЬЕ	3	67,61
71	ГИЛБЕРТСОН БРАЙАН	ПРЕЗИДЕНТ	«СУАЛ-ХОЛДИНГ»	СЫРЬЕ	3	67,41
72	ШМИДА ПЕТР	ГЛАВНЫЙ УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР	АЛЬФА-БАНК	ФИНАНСЫ	3	66,59
73	АГЫРБАШ АХМЕТ ТУГРУЛ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПИВОВАРНЯ «МОСКВА-ЭФЕС»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	65,83
74	СЕМЕРИКОВ КОНСТАНТИН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ТРУБНАЯ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	СЫРЬЕ	3	64,08
75	СТРЕЖНЕВ ДМИТРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МИНЕРАЛЬНО-ХИМИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ «ЕВРОХИМ»	СЫРЬЕ	3	61,14
76	ТЕЙЛОР ДЖОН	УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР	«БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО РОССИЯ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	55,25
77	ПЛАТОНОВ ВАЛЕРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРАКТОРНЫЙ ЗАВОД «УРАЛТРАК»	ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	3	55,22
78	САВЧЕНКОВ АЛЕКСЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ	ГРУППА СОК	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	55,18
79	КОСТИН ИВАН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОТОВИЛИХИНСКИЕ ЗАВОДЫ	ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	3	54,82
80	АРТЕМЬЕВ АНТОН	ПРЕЗИДЕНТ	ПИВОВАРЕННАЯ КОМПАНИЯ «БАЛТИКА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	2	53,46
81	ЕРЕМЕЕВА ОЛЬГА	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ГРУППА КОМПАНИЙ «НИДАН»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	52,97
82	БУЛЫГИН АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«РУССКИЙ АЛЮМИНИЙ»	СЫРЬЕ	3	51,28
83	ГОЛОВКО СЕРГЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	КРАСНОЯРСКИЙ ЗАВОД ХОЛОДИЛЬНИКОВ «БИРЮСА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	51,26
84	ТАТАНОВ АНДРЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ	ЕВРОПЕЙСКАЯ ПОДШИПНИКОВАЯ КОРПОРАЦИЯ	ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	3	47,46
85	УИЛСОН ДЖЕЙМС	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР «ТРАНСМАРК» И КАЛУЖСКОЙ ПИВОВАРЕННОЙ КОМПАНИИ	«ТРАНСМАРК»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	47,19
86	КИРЕЕВ СЕРГЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	КОСОГОРСКИЙ МЕТЗАВОД	СЫРЬЕ	3	46,64
87	ДОНЕЦ ЮРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ЭЛЕКТРОКАБЕЛЬ», КОЛЬЧУГИНСКИЙ ЗАВОД	ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	3	43,90
88	ЗЕЕМОЛЛЕР АНДРЕАС	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«БАЛКАНСКАЯ ЗВЕЗДА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	41,70
89	ОКУЛОВ ВАЛЕРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«АЭРОФЛОТ»	ТРАНСПОРТ	3	40,49
90	ГОРОДНИЦКИЙ ИВАН	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	КОНЦЕРН «РУСЭЛПРОМ»	ТЯЖЕЛАЯ ПРОМЫШЛЕННОСТЬ	3	40,10
91	БЕЛОГЛАЗОВ ВЛАДИМИР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	АРХАНГЕЛЬСКИЙ ЦБК	СЫРЬЕ	3	39,13
92	ПISKУНОВ ДМИТРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	АГРОПРОМЫШЛЕННАЯ КОМПАНИЯ «СТОЙЛЕНСКАЯ НИВА»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	38,45
93	КАРАУЛОВ ЕВГЕНИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«АРНЕСТ»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	37,98
94	ЭБЕРХАРДСОН ЭРИК	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ГРУППА ГАЗ	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	1,24	37,64
95	АМБРОСОВ ЕВГЕНИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	ТРАНСПОРТ	3	37,35
96	ФРАНК СЕРГЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«СОВРЕМЕННЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ФЛОТ»	ТРАНСПОРТ	2	36,82
97	ПИРМЕЗ РОЛАНД	ПРЕЗИДЕНТ	«ПИВОВАРНЯ ХЕЙНЕКЕН»	ПОТРЕБИТЕЛЬСКИЕ ТОВАРЫ	3	35,87
98	ФЕЩЕНКО СЕРГЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЛИПЕЦКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД «СВОБОДНЫЙ СОКОЛ»	СЫРЬЕ	3	33,07
99	КИСЕЛЕВ АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«СВЯЗЬИНВЕСТ»	ТЕХНОЛОГИИ И ТЕЛЕКОММУНИКАЦИИ	0,33	33,00
100	ВАСИЛЕНКО МИХАИЛ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО	ТРАНСПОРТ	2	32,82



Михаил Скороход

президент «Евроцемент групп»

ВОЗРАСТ — 41 год

СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ — холост

ОБРАЗОВАНИЕ — В 1990 году закончил Донецкий политехнический институт, а в 1993 году — аспирантуру Московского горного института, получив ученую степень кандидата технических наук. Степень доктора экономических наук получена в Академии труда и социальных отношений.

Профессор экономики и менеджмента

КАРЬЕРА — С марта 1998 года — ЗАО «Компания „Росуглесбыт“», начальник отдела учета собственности и управления активами, заместитель директора по стратегическому развитию, начальник отдела стратегического развития и управления активами, вице-президент, исполнительный директор. В 2001 году — руководитель аппарата ОАО «Компания „Росуглесбыт“», исполнительный директор. С апреля 2002 года — первый вице-президент ЗАО «Компания „Росуглесбыт“». С июля 2002 года — президент ОАО «Штернцemente». В ноябре 2002 года — президент ОАО «Евроцемент». С ноября 2004 года и до настоящего времени — президент ОАО «Евроцемент групп»

Скреплено цементом

Михаил Скороход стал президентом «Евроцемент групп» в ноябре 2004 года, когда крупнейший отечественный производитель цемента завершил консолидацию активов. С его приходом группа вошла в топ-40 крупнейших компаний России. **текст: ольга шулакова**

Свою профессиональную деятельность Скороход начал в 1994 году в ОАО «Российская угольная компания» («Росуголь») в должности ведущего экономиста.

А в «Евроцемент» пришел после пяти лет работы на руководящих должностях в «Росуглесбыте» и «Штернцemente», на основе активов которых и была создана крупнейшая российская цементная компания.

Секрет его успеха как менеджера в том, что каждое свое решение доктор экономических наук Скороход подкрепляет тщательными расчетами. Для ускорения этого процесса в 2005–2006 годах была введена система автоматизации произ-

водства: информация о движении цемента в компании — от добычи сырья до конечной отгрузки — теперь отражается на всех заводах в онлайн-режиме с точностью до килограмма.

Как утверждают знающие люди, именно скрупулезность, строгость в обращении с цифрами и помогли Скороходу эффективно справиться со стоящими перед «Евроцементом» задачами. Едва вступив в должность, Скороход принялся за реализацию программы технического перевооружения предприятия, оперируя общим бюджетом \$560 млн. Инвестиции в модернизацию и покупка новых мощностей позволили увеличить объемы

производства: в 2005 году холдинг выпустил 22,5 млн тонн цемента против 9,6 млн тонн в 2004-м. А в 2006-м ОАО «Евроцемент групп» заняло 37-е место в рейтинге самых дорогих российских компаний, по версии журнала Forbes. Капитализация холдинга, согласно данным этого рейтинга, составляет 123,4 млрд руб. (\$4,6 млрд).

Впрочем, как нередко бывает, жесткость и заинтересованность в цифрах порой оборачиваются недостаточным вниманием к человеческому фактору. Похоже, это справедливо и для Михаила Скорохода: его характеризуют как не самого дипломатичного переговорщика. Не исключено, что именно по этой причине ему не всегда удавалось своевременно разрешать разного рода конфликты, в частности возникавшие в последние два года: с Федеральной антимонопольной службой и американскими акционерами компании. □

Топ-10 самых эффективных менеджеров: тяжелая промышленность

№ п/п	№ в ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	ДОЛЖНОСТЬ НА КОНЕЦ 2006 ГОДА	КОМПАНИЯ	ОЦЕНИВАЕМЫЙ ПЕРИОД, КОЛ-ВО ЛЕТ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
1	1	СКОРОХОД МИХАИЛ	ПРЕЗИДЕНТ	«ЕВРОЦЕМЕНТ ГРУП»	3	2944,37
2	10	ГЕЙХМАН ВСЕВОЛОД	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЦИНКОВЫЙ ЗАВОД, ГРУППА ЧТПЗ	3	238,08
3	16	ЛЕВИТ ИГОРЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ГРУППА ЛСР	3	172,88
4	60	ВАЙНЗИХЕР БОРИС	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	КОНЦЕРН «СИЛОВЫЕ МАШИНЫ»	2,5	87,82
5	77	ПЛАТОНОВ ВАЛЕРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРАКТОРНЫЙ ЗАВОД «УРАЛТРАК»	3	55,22
6	79	КОСТИН АНДРЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МОТОВИЛИХИНСКИЕ ЗАВОДЫ	3	54,82
7	84	ТАТАНОВ АНДРЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ	ЕВРОПЕЙСКАЯ ПОДШИПНИКОВАЯ КОРПОРАЦИЯ	3	47,46
8	87	ДОНЕЦ ЮРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ЭЛЕКТРОКАБЕЛЬ», КОЛЬЧУГИНСКИЙ ЗАВОД	3	43,90
9	90	ГОРОДНИЦКИЙ ИВАН	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	КОНЦЕРН «РУСЭЛПРОМ»	3	40,10
10	102	ТАРБЕЕВ ВАЛЕРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	БОРСКИЙ СТЕКОЛЬНЫЙ ЗАВОД	3	28,65



Александр Гончарук

президент АФК «Система»

ВОЗРАСТ — 51 год

СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ — женат, имеет сына

ОБРАЗОВАНИЕ — в 1978 году с отличием окончил Севастопольское высшее военно-морское инженерное училище, в 1987 году — Военно-морскую академию им. Гречко в Ленинграде

КАРЬЕРА — 1987–1991 — служба в ГУ кораблестроения ВМФ СССР. С 1993 года — гендиректор страховой компании «Лидер». С 1996 года — начальник департамента телекоммуникаций и вице-президент АФК «Система».

1998–2003 — президент компании «Система телеком». С июля 2003 года — гендиректор ОАО «Концерн „Научный центр“». С января 2006 года — президент АФК «Система»

анкета

ЛЮБИМАЯ КНИГА — «Затрудняюсь назвать, вообще читаю все новинки, от Пелевина до Козьло»

ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР — Джек Уэлч, CEO General Electric

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО УПРАВЛЕНИЯ — «Находить баланс между концентрацией полномочий и их делегированием»

Системный перестройщик

Президент АФК «Система» Александр Гончарук славится своей любовью к амбициозным задачам. И тем, что задачи эти он решает очень жесткими методами. Репутация авторитарного лидера сделала его мишенью для критиков. Но все едины во мнении — как архитектор перестройки «Системы» Гончарук чрезвычайно эффективен. **текст: юлиана петрова**

Бывший офицер-подводник Александр Гончарук — одна из самых неоднозначных фигур среди топ-менеджеров российских телекоммуникационных компаний. Сторонники Гончарука говорят о его энергии и харизме, хватке и внимании к деталям, а противники критикуют за авторитаризм и резкость. Говорят также, что под его бдительным надзором невозможно воровать. За полтора десятка лет Гончарук прошел все ступени карьерной лестницы: от генерального директора страховой компании «Лидер» («внучки» «Системы») до президента корпорации.

Гончарук умеет бороться с внешними врагами. В бытность президентом «Системы Телеком» (телекоммуникационного подразделения АФК) он добился контроля над МГТС, вытеснил часть «неудобных» акционеров из МТС и за четыре года сколотил множество разнородных компаний, скупленных «Системой», в единый конгломерат.

Умеет он бороться и с неудобными людьми внутри компании: например, возглавив электронный дивизион «Системы» — «Концерн „Научный центр“» (ныне «Ситроникс»), Гончарук заменил 45 топ-

менеджеров. Третий «конек» Гончарука — географическая экспансия. По его инициативе были куплены ведущая украинская ИТ-компания «Квazar-микро» и чешский производитель телекоммуникационного оборудования Strom Telecom. Во многом благодаря этим приобретениям обороты «Ситроникс» выросли за два года более чем в десять раз.

А в начале 2006 года Гончарук стал главным архитектором перестройки всей АФК «Система». Бурный рост компании сделал ее трудно управляемой, и назрела необходимость оптимизировать систему менеджмента, очистить ряды от неэффективных сотрудников. Дело привычное, но и гораздо более ответственное. «Если в „Ситроникс“ или в „Системе Телеком“ хотя бы теоретически можно было допустить возможность ошибки, то сейчас это исключено», — говорит Александр Гончарук. Пока что он действует без ошибок. □

Топ-10 самых эффективных менеджеров: технологии и телекоммуникации

№ п/п	№ в ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	ДОЛЖНОСТЬ НА КОНЕЦ 2006 ГОДА	КОМПАНИЯ	ОЦЕНИВАЕМЫЙ ПЕРИОД, КОЛ-ВО ЛЕТ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
1	2	ГОНЧАРУК АЛЕКСАНДР	ПРЕЗИДЕНТ	АФК «СИСТЕМА»	3	577,03
2	14	СОЛДАТЕНКОВ СЕРГЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«МЕГАФОН»	3	179,53
3	19	СОЛОДУХИН КОНСТАНТИН	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«МЕЖРЕГИОНАЛЬНЫЙ ТРАНЗИТТЕЛЕКОМ»	3	170,38
4	28	ИЗОСИМОВ АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ВЫМПЕЛКОМ»	3	141,82
5	31	ФРАНКЕ ХЕНДРИКУС ЙОХАННЕС	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«КОМСТАР — ОБЪЕДИНЕННЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	3	129,40
6	38	БАЕВ ЮРИЙ	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ТЕХНОСЕРВ А/С»	3	122,25
7	40	МЕЛАМЕД ЛЕОНИД	ПРЕЗИДЕНТ	«МОБИЛЬНЫЕ ТЕЛЕСИСТЕМЫ»	3	120,76
8	49	ЛИПАТОВ СЕРГЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	«ТРАНСТЕЛЕКОМ»	3	108,35
9	52	ДУБРОВО ИГОРЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ГРУППА КОМПАНИЙ «ЛАНИТ»	3	99,00
10	63	КАЛИНИН АЛЕКСАНДР	ПРЕЗИДЕНТ ОАО НКК, ПРЕЗИДЕНТ ПРОИЗВОДСТВЕННОЙ КОМПАНИИ «АКВАРИУС»	НАЦИОНАЛЬНАЯ КОМПЬЮТЕРНАЯ КОРПОРАЦИЯ	2,5	78,06



Дмитрий Левин

председатель правления банка
«Русский стандарт»

ВОЗРАСТ — 41 год

СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ — женат, четверо детей

ОБРАЗОВАНИЕ — в 1987 году с отличием окончил Московский финансовый институт и поступил в аспирантуру. Кандидат экономических наук

КАРЬЕРА — В 1990 году — Министерство финансов СССР. С 1991 года — Сбербанк. С 1994 по 1997 год — вице-президент, начальник валютного управления Международного акционерного банка сберегательных банков. 1997–1999 — вице-президент, директор департамента ОАО «Межкомбанк». 1999–2001 — вице-президент, директор департамента ЗАО «Банк „Русский стандарт“». В ноябре 2001 года назначен председателем правления банка «Русский стандарт»

анкета

ЛЮБИМАЯ КНИГА — рассказы Сергея Довлатова и Ивана Шмелева, «Человеческая комедия» Уильяма Сарояна

ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР — Ли Якокка

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО УПРАВЛЕНИЯ — «Умение слушать: когда слышишь собеседника, тебе легко принимать решения»

Новые стандарты

Дмитрий Левин превратил «Русский стандарт» в лидера потребкредитования. Теперь его задача — повысить лояльность имеющихся клиентов. **текст: Юлия Гордиенко**

Проблемы, которые в разное время возникали у «Русского стандарта», Дмитрий Левин называет болезнями роста. В 2002–2003 годах у банка были трудности с финансированием быстрорастущего бизнеса. «Потребности клиентов росли быстрее, чем финансовые возможности банка», — вспоминает Дмитрий Левин. Он лично занялся выстраиванием политики по привлечению ресурсов: связями с инвесторами, стратегией работы на финансовых рынках. На сегодняшний день объем привлеченных средств банка составляет около \$5 млрд.

Примерно в то же время банк допустил серьезный стратегический просчет. «В 2003-м мы излишнее внимание уделяли обслуживанию наших клиентов через офисы других банков, — вспоминает CEO «Русского стандарта». — Но когда на фабрике один цех не твой, начинаются сбои». Из той ситуации Левин вывел железный принцип «своих клиентов другим структурам не отдавать» и принялся развивать собственную сеть. Ему удалось превратить банк из сугубо московского в федеральный, обойдясь к тому же без покупок региональных игроков. Сейчас у банка около 130 отделений в различных регио-

нах, к концу года Дмитрий Левин планирует довести их число до 280.

«Нам удалось создать банк, который является лидером отрасли и может вполне успешно конкурировать с иностранными банками», — гордится Дмитрий Левин.

И тут же признается в том, чего пока сделать не получилось, — сформировать лояльную клиентскую базу «Русского стандарта». Этим Левин и собирается заняться в 2007 году, формируя мощную продуктовую линейку кредитных карт, предлагая новые программы в потребительском и автокредитовании. Что до требований Центробанка к раскрытию эффективной ставки по кредитам, которые регулятор вводит с июля 2007 года, то Дмитрий Левин особенных проблем для бизнеса с ее введением не видит. «Мы начнем ее декларировать максимально быстро», — обещает он. □

Топ-10 самых эффективных менеджеров: финансы

№ п/п	№ в общем рейтинге	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	ДОЛЖНОСТЬ НА КОНЕЦ 2006 ГОДА	КОМПАНИЯ	ОЦЕНИВАЕМЫЙ ПЕРИОД, КОЛ-ВО ЛЕТ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
1	3	ЛЕВИН ДМИТРИЙ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	«РУССКИЙ СТАНДАРТ»	3	488,15
2	12	ЛЕВКОВСКИЙ АЛЕКСАНДР	ПРЕЗИДЕНТ	ПРОМСВЯЗЬБАНК	3	200,33
3	21	КОСТИН АНДРЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ВТБ	3	161,65
4	25	ПЕРИРЕН МИШЕЛЬ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	АКБ «МОСКОВСКИЙ ДЕЛОВОЙ МИР»	2,33	151,41
5	29	ЙОХАНН ЙОНАХ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	РАЙФАЙЗЕНБАНК АВСТРИЯ	3	139,32
6	34	НИКИТЕНКО ВЛАДИМИР	ПРЕЗИДЕНТ	«ПЕТРОКОММЕРЦ»	3	124,79
7	35	АКИМОВ АНДРЕЙ	ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	ГАЗПРОМБАНК	3	124,53
8	36	БОРОДИН АНДРЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ	БАНК МОСКВЫ	3	124,21
9	37	СОКОЛОВ ДМИТРИЙ	ПРЕЗИДЕНТ	НОМОС-БАНК	3	122,99
10	39	ГРИГОРЬЕВ АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР, ПРЕДСЕДАТЕЛЬ ПРАВЛЕНИЯ	«ИНГОССТРАХ»	3	121,30



Владислав Паулюс

генеральный директор
«Объединенной нефтяной группы»

ВОЗРАСТ — 45 лет

СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ — жена — известная балерина Илзе Лиела, две дочери

ОБРАЗОВАНИЕ — МГИМО, факультет МЭО

КАРЬЕРА — 1983–1991 — Внешторг СССР, инженер, старший экономист. 1991–1999 — Coca-Cola, менеджер по проектам развития бизнеса, региональный менеджер по странам Балтии, гендиректор «Кока-кола Владивосток буттлерс», региональный директор по стратегии. 1999 — компания «Русский стандарт», гендиректор. 2000 — «Альфа-групп», чайный проект, гендиректор. 2001–2005 — ЮКОС, гендиректор торгового дома, вице-президент. С 2005 — «Объединенная нефтяная группа» («Базэл»), гендиректор

анкета

ЛЮБИМАЯ КНИГА — Александр Пушкин, «Евгений Онегин»

ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР — Моисей

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО УПРАВЛЕНИЯ — «Быть адекватным сложившимся обстоятельствам и справедливым к людям»

Творец «Нефте-Cola»

Директор Объединенной нефтяной группы Владислав Паулюс сумел эффективно использовать инструменты, свойственные FMCG, в нефтяной отрасли. Торговать нефтепродуктами оказалось даже проще, чем кока-колой. **текст: николай гришин**

«Чтобы убедить людей купить бутылку газировки, нужно еще сформировать у них такую потребность, — говорит Владислав Паулюс. — С энергоносителями проще: хочешь не хочешь, а покупать придется». Менеджер знает в этом толк: лидер рейтинга **СФ** в «нефтянке» приложил руку к построению империи Coca-Cola в России. Почти десять лет он запускал заводы и торговые филиалы компании в разных уголках страны.

В начале 2000-х акционеры ЮКОСа решили кардинально изменить систему продаж своих нефтепродуктов в России.

Они искали человека с западным опытом и свежим взглядом. Выбор пал на «кока-кольщика» Паулюса. Впервые столкнувшись с «нефтянкой», менеджер ужаснулся: «Это был настоящий советский колхоз». Первым делом Паулюс создал централизованную систему ценообразования — раньше подразделения нефтяной компании самостоятельно определяли отпускные цены. Более того, он разрешил менеджерам тратить заработанное сверх нормы на собственные бонусы. В итоге Паулюс за первые полгода заработал для ЮКОСа \$300 млн дополнительно

к прежним объемам и занял пост вице-президента.

Когда компания Ходорковского стала рушиться под напором государства, Олег Дерипаска пригласил менеджера возглавить новый нефтяной проект, который бизнесмен создает вокруг Афиппского НПЗ. И здесь Паулюс использовал стратегию из FMCG. Он модернизировал производство, увеличил число каналов поставок нефтепродуктов, а затем избавился от посредников в портах. В результате оборот компании вырос с \$350 млн в 2005 году до \$1 млрд в 2006-м. И это только начало: Дерипаска замыслил создать вертикально интегрированный холдинг а-ля «Русснефть». Паулюс уже выкупил ряд перспективных месторождений, присматривается к другим. Оказалось, добывать нефть не сложнее, чем строить заводы безалкогольных напитков. □

Топ-10 самых эффективных менеджеров: сырье

№ п/п	№ В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	ДОЛЖНОСТЬ НА КОНЕЦ 2006 ГОДА	КОМПАНИЯ	ОЦЕНИВАЕМЫЙ ПЕРИОД, КОЛ-ВО ЛЕТ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
1	4	ПАУЛЮС ВЛАДИСЛАВ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ОБЪЕДИНЕННАЯ НЕФТЯНАЯ ГРУППА	3	459,11
2	5	РАШЕВСКИЙ ВЛАДИМИР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	СИБИРСКАЯ УГОЛЬНАЯ ЭНЕРГЕТИЧЕСКАЯ КОМПАНИЯ	3	358,00
3	6	БОГДАНЧИКОВ СЕРГЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ	НК «РОСНЕФТЬ»	3	298,55
4	9	СУХАНОВ ЮРИЙ	ПРЕЗИДЕНТ	НГК «СЛАВНЕФТЬ»	3	246,01
5	15	СТАНКЕВИЧ ДЕНИС	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПРОИЗВОДСТВЕННО-ЭКОНОМИЧЕСКАЯ АССОЦИАЦИЯ АСПЭК	2,75	175,40
6	23	ХОДОРОВСКИЙ ПАВЕЛ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЧЕЛЯБИНСКИЙ ЭЛЕКТРОМЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ КОМБИНАТ	3	158,09
7	24	ХОХЛОВ СЕРГЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«АМУРМЕТАЛЛ», УК «СИБИРСКО-АМУРСКАЯ СТАЛЬ»	3	156,85
8	32	САДЫКОВ ВИТАЛИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	УК «ГРУППА „ЧЕЛЯБИНСКИЙ ТРУБОПРОКАТНЫЙ ЗАВОД“»	3	126,92
9	42	КОЗИЦЫН АНДРЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«УГМК-ХОЛДИНГ»	3	118,62
10	43	КАРПОВ АНАТОЛИЙ	ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ЧУСОВСКИЙ МЕТАЛЛУРГИЧЕСКИЙ ЗАВОД	3	113,31



Элдар Разров

президент компании «Евросеть»

ВОЗРАСТ — 46 лет

СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ — женат, трое детей

ОБРАЗОВАНИЕ — Московское высшее техническое училище им. Баумана, аспирантура Физического института АН СССР

КАРЬЕРА — 1995–1996 — «Вымпелком», руководитель службы маркетинга. 1996–1999 — Vostok Mobile B.V., коммерческий директор. 1999–2000 — «Альфа-Эко телеком», заместитель генерального директора. 2001–2002 — «Вымпелком-Р», заместитель генерального директора. 2002–2004 — «Соник Дуо», коммерческий директор. С 2004 — «Евросеть», президент

анкета

ЛЮБИМАЯ КНИГА — «Незнайка на Луне»

ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР — Разров Э. А.

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО УПРАВЛЕНИЯ — «Если нельзя, но очень хочется, то можно»

недавно стала виртуальным оператором сотовой связи. Теперь Разров пророчит нынешним лидерам телекома апокалипсис, поскольку инженерным компаниям не выдержать конкуренции с маркетинговыми «виртуалами». «Это вирус,— вторит Евгений Чичваркин.— И мы открыли пробирочку».

«Открыть пробирочку» Элдар Разров хотел еще в «Мегафоне». После того как виртуальный проект заработает в полную силу и компания станет публичной, можно будет и передохнуть. «Нельзя все время вдыхать, надо иногда и выдыхать»,— говорит он. Чем заняться «на выдохе», президенту «Евросети» уже известно: у него есть патент на детекторы элементарных частиц нейтрино. «Если построить связь на этих частицах, она будет безграничной,— мечтает президент «Евросети».— Сигнал тогда можно будет принимать хоть под землей, хоть в космосе». □

Реальный мастер

Элдар Разров считает себя ленивым человеком, поэтому не любит лишних движений. «Я предпочитаю машину с автоматической коробкой передач,— говорит он.— А еще лучше — с автопилотом».

текст: МАКСИМ КОТИН

Евгений Чичваркин как раз и пригласил в 2004 году коммерческого директора «Соник Дуо» наладить в компании «автопилот». И машиной, и бизнесом основатель «Евросети» привык управлять в ручном режиме, но оборот \$320 млн вынудил задуматься о бизнес-процессах. Создание структуры и стало задачей менеджера.

«Компания напоминала партизанский отряд, прорвавшийся в тыл врага,— вспоминает Разров.— Бизнес рос быстро, колеса меняли на ходу». Еще не все поменяли, но Чичваркин уже доволен ходом дел. «Разров глубоко продумывается в мысли, к нему прилипает

опыт, он веселый и злой,— говорит основатель «Евросети».— Для него не существует слова „нет“: чем труднее, тем ему лучше».

Президенту компании становилось предельно хорошо не только когда он «причесывал» партизанскую компанию перед возможным IPO, но и при работе над другим проектом — созданием MVNO. «Мы предлагали операторам большой тройки купить у них трафик, а они спрашивали, как мы собираемся позиционироваться,— вспоминает Элдар Разров.— Стало понятно, что люди живут в астрале». В реале живут менеджеры SMARTC, с помощью которого «Евросеть»

Топ-10 самых эффективных менеджеров: потребительские услуги

№ п/п	№ В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	ДОЛЖНОСТЬ НА КОНЕЦ 2006 ГОДА	КОМПАНИЯ	ОЦЕНИВАЕМЫЙ ПЕРИОД, КОЛ-ВО ЛЕТ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
1	7	РАЗРОВ ЭЛДАР	ПРЕЗИДЕНТ	«ЕВРОСЕТЬ»	3	288,52
2	8	АКОПОВ РАФАЭЛЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ПРОФМЕДИА»	3	261,98
3	11	ВЕСЕЛКО ВИТАЛИЙ	ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	RITZIO ENTERTAINMENT GROUP	3	200,35
4	13	ШЕЛУДЧЕНКО ОЛЬГА	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«РИГЛА»	3	190,25
5	17	РОДНЯНСКИЙ АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«СТС-МЕДИА»	3	171,83
6	18	МАТИНЕТТИ АНДРЕА	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«МЕТРО КЭШ ЭНД КЕРРИ»	3	171,25
7	26	ХАСБУЛАНОВ ХАМЗАТ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«МОСКВА-МАКДОНАЛДС»	3	150,97
8	27	ДАЛЬГРЕН ЛЕННАРТ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ИКЕА МОС»	3	149,42
9	51	ЯКОВЧИК ЮРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ПАТЭРСОН»	2	103,50
10	59	САГЛАМ МУСТАФА	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«РАМЭНКА»	3	88,17



Хенрик Нензен

президент «Форд мотор компани» в России и СНГ

ВОЗРАСТ — 61 год

СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ — женат, трое детей

ОБРАЗОВАНИЕ — Гетеборгская школа экономики, степень магистра делового администрирования (MBA)

КАРЬЕРА — 1971–2000 — сотрудник отдела общественных связей в Ford Motor Company; занимал ряд руководящих должностей, в том числе управляющего директора в Швеции и Норвегии и бренд-менеджера модели Focus в Европе. С 2000 года — управляющий директор «Форд мотор компани» в России. С 2001 года — президент «Форд мотор компани» в России и СНГ

анкета

ЛЮБИМАЯ КНИГА — затруднился ответить

ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР — Ингвар Кампрад, основатель IKEA

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО УПРАВЛЕНИЯ — «Построить команду, которая знает все о сегодняшнем и будущем потребителе»

Фокусированный маркетинг

«В России работать сложнее, чем в Европе, — утверждает швед Хенрик Нензен, возглавляющий местное подразделение „Форд мотор компани“ уже в течение семи лет. — Потребитель очень быстро меняется, и компания всегда должна соответствовать его предпочтениям». текст: дмитрий крюков

Угадывать предпочтения Хенрик Нензен, ранее работавший бренд-менеджером Ford Focus в Европе, научился в совершенстве. Сосредоточившись на целевой аудитории бывших владельцев «Жигулей» и подержанных иномарок, он предложил ей правильную цену — около \$15 тыс. за новый укомплектованный автомобиль. Кроме того, Нензен стимулировал предложение выгодной кредитной программой: сегодня тот же Ford Focus можно купить под 4,9% годовых, сумма первоначального взноса составляет 40%, то есть примерно равна стоимости машин АвтоВАЗа, что, по мнению аналитиков, отнюдь не случайно.

В результате по итогам последних лет иномарки Ford являются самыми продаваемыми в России (в 2006 году их было реализовано почти 116 тыс.). Но маркетинговый гений Хенрика Нензена в какой-то степени превзошел его таланты организатора производства. Спрос на Ford столь велик, что покупателям приходится ожидать машин по полгода, тогда как у других иностранных производителей этот процесс, как правило, занимает два-три месяца.

Коллеги по цеху становятся все более серьезной проблемой для шведского управляющего. Успех Ford в России был

во многом обусловлен и тем, что он первым открыл здесь свое производство. Но сейчас об аналогичных планах объявили другие европейские и азиатские автогиганты. Таким образом, для удержания пальмы первенства Хенрику Нензену придется задуматься о расширении производственных мощностей. А для этого, очевидно, потребуются солидные инвестиции от головной компании, у которой дела идут небезупречно: чистые убытки Ford Motor Co. в 2006 году составили \$12,7 млрд.

Впрочем, одним из своих сильных качеств, помогающих ему в работе, Хенрик Нензен называет «способность объяснить головной организации в Европе, какие действия требуются на локальном рынке». И у него есть серьезный аргумент: по экспертным оценкам, оборот российского подразделения в 2006 году увеличился на 38%. □

Топ-10 самых эффективных менеджеров: потребительские товары

№ п/п	№ в ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	ДОЛЖНОСТЬ НА КОНЕЦ 2006 ГОДА	КОМПАНИЯ	ОЦЕНИВАЕМЫЙ ПЕРИОД, КОЛ-ВО ЛЕТ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
1	20	НЕНЗЕН ХЕНРИК	ПРЕЗИДЕНТ «ФОРД МОТОР КОМПАНИ» В РОССИИ И СНГ	«ФОРД МОТОР КОМПАНИ»	3	163,00
2	22	ЖАЛИНЬЕ ЖАН-МИШЕЛЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР RENAULT В РОССИИ	«АВТОФРАМОС» — ФИЛИАЛ RENAULT В РОССИИ	3	160,93
3	30	ДОННЕЛЛИ МЭТТ	ПРЕЗИДЕНТ И ГЛАВНЫЙ ИСПОЛНИТЕЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ГРУППА КОМПАНИЙ «РОЛЬФ»	3	133,78
4	33	ВОЛКОВ КОНСТАНТИН	ПРЕЗИДЕНТ	АЛЬЯНС «РУССКИЙ ТЕКСТИЛЬ»	2,33	126,19
5	48	СТРЕЛЛА ДЖОЗЕФ	ПРЕЗИДЕНТ, ГЕНЕРАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР В РОССИИ	«САН ИНБЕВ»	3	108,92
6	54	КОБЗЕВ АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ХОЛДИНГ «ЛЕБЕДЯНСКИЙ»	3	98,11
7	58	МАЙЕР ТОНИ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«ВИММ-БИЛЛЬ-ДАНН»	3	90,42
8	61	ТЕРЕЩЕНКО АЛЕКСЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	СП «БИЗНЕС КАР»	3	84,91
9	73	АГЫРБАШ АХМЕТ ТУГРУЛ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПИВОВАРНЯ «МОСКВА-ЭФЕС»	3	65,83
10	76	ТЕЙЛОР ДЖОН	УПРАВЛЯЮЩИЙ ДИРЕКТОР	«БРИТИШ АМЕРИКАН ТОБАККО РОССИЯ»	3	55,25



Геннадий Пивоваров

генеральный директор
авиакомпаний «Волга—Днепр»

ВОЗРАСТ — 45 лет

СЕМЕЙНОЕ ПОЛОЖЕНИЕ — женат, воспитывает двух дочерей

ОБРАЗОВАНИЕ — в 1985 году окончил Харьковское Высшее военное авиационное инженерное училище по специальности «инженер-механик»

КАРЬЕРА — 1985–2000 — служба в военно-воздушных силах. 1994–2000 — заместитель командира полка по инженерно-авиационной службе. В 2000 году уволился в запас в звании подполковника. 2000–2001 — руководитель цеха ТО воздушных судов инженерно-авиационной службы АК «Волга—Днепр». В июне 2001 года назначен заместителем руководителя инженерно-авиационной службы АК «Волга—Днепр». С апреля 2003 года — первый заместитель гендиректора АК «Волга—Днепр». В апреле 2005 года назначен на должность гендиректора

анкета

ЛЮБИМАЯ КНИГА — Александр Степанов, «Порт-Артур»

ИДЕАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР — Андрей Мартыросов, генеральный директор авиакомпании UT Air

ЗОЛОТОЕ ПРАВИЛО УПРАВЛЕНИЯ — «Не спешите принимать неверное решение»

«Русланах», то в прошлом году появилась прибыль: план по регулярным перевозкам был перевыполнен на 50%, а общий оборот компании «Волга—Днепр» вырос на 55% — до \$725 млн.

«Секрет его успеха — великолепное знание техники и опыт управления людьми в условиях повышенного риска», — говорит президент «Волги—Днепр» Алексей Исайкин. У гендиректора авторитарный стиль управления, но он помогает своим подчиненным расти. Когда из компании уходит топ-менеджер, то замену ему не ищут на стороне. «Мы выращиваем новых лидеров внутри компании», — говорит гендиректор.

Да и сам Геннадий Пивоваров вариантов на стороне не ищет. «Хедхантерам просьба не беспокоиться», — усмехается он. В конце концов транспортной авиации он посвятил половину жизни. **СФ**

Верный «Руслану»

Подполковник запаса Геннадий Пивоваров не представляет свою жизнь вне транспортной авиации. Поэтому на предложения о новом месте работы всегда отвечает отказом. **текст: андрей красавин**

Вопрос о профессии для Пивоварова был решен давно. Он родился в семье военного летчика, провел детство в военном городке под Запорожьем и всегда мечтал пойти по стопам отца. «Служить в армии тогда было престижно, — вспоминает Геннадий Пивоваров, — а в ВВС тем более». Уже в 33 года он стал заместителем командира полка транспортной авиации, воздушный флот которого состоял из самых крупных в мире самолетов — Ан-124 «Руслан». Однако спустя шесть лет его военная карьера закончилась: он попал под сокращение.

Что делать дальше? «У меня и вариантов-то особых не было, — объясняет ген-

директор «Волги—Днепр». — Существует всего три авиакомпании, эксплуатирующие «Русланы» (российские «Волга—Днепр» и «Полет» и украинская АНТК имени Антонова. — **СФ**), а уходить из транспортной авиации я не хотел».

Основной бизнес «Волги—Днепр» — charterные перевозки на Ан-124. Но три года назад компания стала развивать регулярные грузовые рейсы на самолетах Boeing. За полтора года (с апреля 2005-го) в должности гендиректора Пивоваров смог сделать новое направление бизнеса доходным. Если в 2005 году перевозки на Boeing дотировались за счет чартеров на

Топ-10 самых эффективных менеджеров: транспорт

№ п/п	№ В ОБЩЕМ РЕЙТИНГЕ	ФАМИЛИЯ, ИМЯ	ДОЛЖНОСТЬ НА КОНЕЦ 2006 ГОДА	КОМПАНИЯ	ОЦЕНИВАЕМЫЙ ПЕРИОД, КОЛ-ВО ЛЕТ	ИТОГОВЫЙ БАЛЛ
1	45	ПИВОВАРОВ ГЕННАДИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	АВИАКОМПАНИЯ «ВОЛГА—ДНЕПР»	3	112,18
2	69	ЯНОВОЙ СЕРГЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	АВИАКОМПАНИЯ «ДОМОДЕДОВСКИЕ АВИАЛИНИИ»	3	68,48
3	89	ОКУЛОВ ВАЛЕРИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«АЭРОФЛОТ»	3	40,49
4	95	АМБРОСОВ ЕВГЕНИЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ДАЛЬНЕВОСТОЧНОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	3	37,35
5	96	ФРАНК СЕРГЕЙ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	«СОВРЕМЕННЫЙ КОММЕРЧЕСКИЙ ФЛОТ»	2	36,82
6	100	ВАСИЛЕНКО МИХАИЛ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МЕЖДУНАРОДНЫЙ АЭРОПОРТ ШЕРЕМЕТЬЕВО	2	32,82
7	104	ТЕРЕХИН СЕРГЕЙ	ПРЕЗИДЕНТ	НОВОРОССИЙСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	3	27,56
8	112	ВИЛИНОВ ИГОРЬ	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	НОВОРОССИЙСКИЙ МОРСКОЙ ТОРГОВЫЙ ПОРТ	3	20,36
9	115	МЕДВЕДЕВ АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	МУРМАНСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	3	15,20
10	118	МИГУНОВ АЛЕКСАНДР	ГЕНЕРАЛЬНЫЙ ДИРЕКТОР	ПРИМОРСКОЕ МОРСКОЕ ПАРОХОДСТВО	3	6,58

ТОП-МЕНЕДЖЕРЫ ПОДОБНЫ БРИЛЛИАНТАМ. ДАЖЕ ЕСЛИ НЕ КАЖДЫЙ ИЗ НИХ СТОИТ ТЕХ ДЕНЕГ, КОТОРЫЕ ЗА НИХ ПЛАТЯТ, ОТ ДЕЙСТВИТЕЛЬНОСТИ НЕ УЙТИ: ЗА УПРАВЛЕНЦАМИ ВЫСТРАИВАЮТСЯ В ОЧЕРЕДЬ, ПОКУПАЮТ И УЖЕ НЕ МОГУТ ОТКАЗАТЬСЯ ОТ ЭТОЙ ПРИВЫЧКИ. текст: **юлия фуколова, никита разумовский**

День получки



Гонка по вертикали

ОДНО ИЗ ИССЛЕДОВАНИЙ международной консалтинговой компании Hay Group называется «Всемирный день зарплаты». Консультанты анализируют, насколько вырастут в 2007 году зарплаты менеджеров и специалистов. Но в России Big Payday давно на дворе — мы уверенно входим в десятку стран по темпам роста доходов менеджеров и специалистов. Всемирный банк, кстати, даже выразил обеспокоенность слишком высокими зарплатами в России: по мнению ВБ, они не соответствуют реальной производительности труда.

Как отметила руководитель отдела информационных услуг по вознаграждению московского офиса Hay Group **Юлия Дени-**

сова-Акчакоджа, за последний год зарплаты в компаниях—лидерах рынка выросли в среднем на 12–14%, а в 2007 году они поднимутся еще на 11–13%. Желая сменить работу такая ситуация только на руку. «Сегодня рынок на стороне кандидатов,— говорит старший консультант Amrpor Never Group **Игорь Чугай**.— Эта тенденция стала истерией. Наверное, ее можно сравнить с ростом цен на недвижимость».

Но даже на фоне общего прироста зарплат топ-менеджеры выглядят как особая каста — их доходы растут в несколько раз быстрее, и разрыв между верхними и нижними «этажами» стремительно увеличивается. В Европе, например, чаще наблюдается линейная зависимость — чем

солиднее должность, тем лучше ее оплачивают. Но в России и, в частности, в Москве зарплаты менеджеров идут вверх по кривой (см. график на стр. 66). «Я называю такое явление „эффектом сломанной линии“». Консультанты Hay Group знают, что если на графике появляется подобная кривая, можно не сомневаться — речь идет о России», — говорит Юлия Денисова-Акчакоджа. «В скандинавских и европейских странах зарплаты среднего менеджмента и CEO могут различаться в три-пять раз, у нас — в десятки», — подтверждает управляющий партнер RosExpert Executive Search **Игорь Шехтерман**.

Такие различия позволяют некоторым российским топ-менеджерам обгонять по

Руководитель одной крупной компании заявил, что ему интересна цифра \$60 млн за три года работы. Другой выдвинул чуть более скромные условия — \$20 млн за три года

уровню доходов своих коллег из других стран. «На Западе обычно существует корреляция между оборотом компании, ее рыночной стоимостью и зарплатами топ-менеджеров. У нас же это соотношение искажено», — говорит Игорь Чугай. Почему же компании переплачивают топ-менеджерам?

Главная причина в том, что многие отрасли все еще ощущают серьезную нехватку управленцев. Кроме того, в России «топы» больше доверяют живым деньгам, поэтому инструменты долгосрочной мотивации (различные отсроченные выплаты, опционы, пенсионные планы и тому подобное) у нас пока не задействованы в такой же мере, как на Западе.

Наконец, надо учитывать стремительное развитие бизнеса в нашей стране. Менеджер в такой гонке быстро обретает массу новых знаний и получает новые компетенции, что и отражается на его рыночной стоимости.

Отраслевые рекорды
ХЕДХАНТЕРЫ ЛЮБЯТ ОБСУЖДАТЬ СВОИ ТРОФЕИ, тем более что минувший год оказался особенно богатым на заказы. А некоторые «охотники» за три месяца этого года уже успели побить прошлогодние рекорды. Так, управляющий партнер

Winner Partners **Григорий Окунь** рассказал, что в прошлом году нашел заказчику кандидата на зарплату \$1,5 млн, но уже в этом один из подопечных заключил контракт с годовым доходом \$3 млн.

Доход менеджера зависит не только от личной квалификации, но и от отраслевой принадлежности работодателя. Так, вне конкуренции по зарплатам были и остаются сырьевые структуры. Как говорит партнер компании TopContact Executive Search **Артур Шамилов**, руководители на высоких постах в сырьевых компаниях зарабатывают несколько миллионов долларов в год, а первые лица — до \$10 млн.

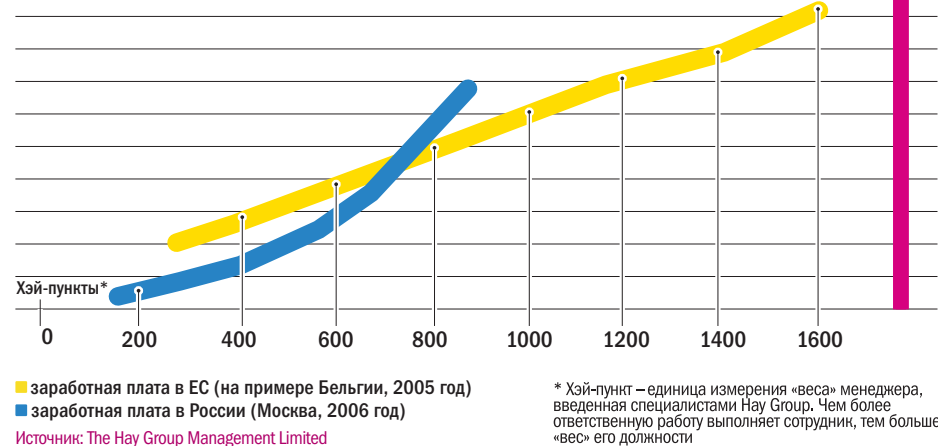
Кроме того, в лидеры по зарплатам сегодня вышла финансовая сфера — в первую очередь investment banking, а также розничные и ипотечные банки. Как объясняет управляющий партнер Transearch/Top Hunt International **Станислав Алексеев**, квалифицированных российских менеджеров в финансовой области крайне мало, поэтому и зарплаты россиян не сильно отличаются от доходов экспатов. Топ-менеджерам платят в среднем \$500 тыс. и выше, а зарплаты первых лиц исчисляются миллионами. Кроме того, в банковской сфере высока роль бонусов и прочих выплат, зависящих от результата, — их общая сумма может составлять несколько годовых зар-

плат. «Максимальный доход, на который мы искали кандидата, — более \$3 млн. Нужен был россиянин с западным образованием, который обладал бы опытом руководства крупными западными инвестиционными банками», — говорит Алексеев.

Также в лидерах промышленные компании, работающие в сфере b2b. В России вырос спрос на оборудование и материалы — например, вслед за автопроизводителями в Россию приходят производители автокомпонентов. В промышленной компании с оборотом более \$1 млрд фиксированная часть зарплаты CEO — не меньше \$1 млн в год. А если компания готовится к выходу на IPO, то первое лицо может получать \$1,5–2 млн. «У нас было несколько проектов, когда фиксированная часть составляла \$3–5 млн в год, — рассказывает Игорь Шехтерман. — Заказчиками выступали крупные российские промышленные холдинги с оборотом порядка \$5 млрд. Владельцы искали менеджеров с опытом работы на аналогичных позициях, главной задачей которых было реструктурировать холдинг, сделать его более прозрачным и вывести на IPO».

Зато такие сферы, как FMCG и телекоммуникации, долгое время державшиеся в лидерах, начали сдавать позиции. В 1990-е годы самые высокие оклады были именно в FMCG — это была одна из первых отраслей, где иностранные производители начали платить высокие зарплаты, а затем их примеру последовали и российские компании. Бурно росла и телекоммуникационная индустрия, особенно в конце 1990-х годов. Однако сейчас рост обеих отраслей замедлился, а многие игроки занялись снижением издержек. Правда, в крупнейших компаниях первые лица вместе с бонусами и опционами зарабатывают по \$2–3 млн в год, но в среднем доходы топ-менеджеров в FMCG и телекоме намного меньше. По словам Артура Шамилова, точно такая же ситуация складывается сегодня и в розничной торговле. CEO компании уровня X5 Retail Group или «Эльдорадо» может получать \$2 млн в год, тогда как сети второго эшелона предлагают генеральным директорам с учетом бонусов всего \$300–400 тыс. Наконец, наименее привлекательными с точки зрения зарплат выглядят фармпроизводители. По мнению консультантов executive search, доходы менеджеров в этом бизнесе примерно в полтора раза ниже, чем на потребительском рынке. Впрочем, такова тенденция во всем мире.

Как заработок зависит от должности на примере зарплат специалистов и топ-менеджеров в ЕС и России



Правила торговли

ЕСЛИ ТОП-МЕНЕДЖЕРУ ПОСТОЯННО ЗВОНЯТ ХЕДХАНТЕРЫ, он ощущает себя востребованным, а значит, будет торговаться со знанием дела. В базе каждой компании executive search сегодня попадают кандидаты с поистине фантастическими запросами. Например, беседа с консультантом TopContact, руководитель одной крупной компании заявил, что ему интересна цифра \$60 млн за три года работы. Другой выдвинул чуть более скромные условия — \$20 млн за три года. Заказчики, кстати, до сих пор ведут переговоры с этими кандидатами.

Как объясняет Артур Шамилов, существует две модели торга. Если человек уникален, то он диктует свои условия. Например, российская инвестиционная группа целых восемь месяцев безуспешно искала руководителя. А когда нашелся человек, который всем понравился, он запросил в два раза больше, чем ожидали акционеры. После трех недель тяжелых раздумий компания согласилась. «На рынке розничной торговли такого не случилось бы», — продолжает Шамилов. — Там есть 30–40 сетей и, соответственно,

30–40 руководителей, так что всегда можно договориться с кем-то другим. В этом случае по деньгам «давит» работодатель».

Обычно на новом месте работы зарплаты предлагается минимум на 15% выше прежней. Если же новая работа связана с переездом (скажем, в Сибирь или на Украину), бонус может достигать 30%. Иногда кандидаты выторговывают и 50-процентное повышение.

Многие хедхантеры жалуются, что в последнее время менеджеров просто-таки обуяла алчность. «В России все беспрдельно. Если на Западе повышение зарплаты при переходе составляет 10–15%, то в России надбавка ниже 30% часто вообще не рассматривается, особенно если у топ-менеджера нет видимых причин покинуть работодателя», — говорит Станислав Алексеев. — У нас были случаи, когда за два месяца запросы кандидата вырастали в полтора раза. Сомневаюсь, что его реальная квалификация за это время повысилась в той же мере».

«Людей должен мотивировать долгосрочный интерес. Только идиоты пытаются соблазнить топ-менеджера деньга-

ми, — в сердцах сказал один из хедхантеров. — Потом этого человека точно так же перекупят». Но многие компании платят, если деваться больше некуда. Другое дело, что фиксированные выплаты в этом случае пытаются свести к минимуму. «Например, наш \$60-миллионный кандидат планирует \$58 млн заработать на опционах», — говорит Артур Шамилов.

Один из стимулов для привлечения топ-менеджера — солидный «золотой парашют». Или, как иначе называют это выходное пособие, «золотое рукопожатие» (golden handshake). «Если топ-менеджер перестал устраивать компанию, нужно найти способ расстаться с ним по-хорошему», — говорит Игорь Чугай. Практика «золотых парашютов» довольно популярна на Западе, но в России ее пока применяют редко. В основном это условие оговаривают экспаты, причем выплаты при увольнении могут достигать и до миллиона долларов.

Конечно, далеко не каждая компания может купить себе дорогого менеджера. В таких случаях лучший рецепт — загодя позаботиться о выращивании «звезд» в собственном коллективе. **СФ**

classified

покупаем

Банк 4119476

услуги

Учредители/участники/акционеры для банков 4119476
Ипотека Ipoteka01.ru

по вопросам размещения в рубрике classified

обращайтесь по тел.: (495) 960-3128, 797-3171, 960-3118, 943-9125, 943-9108

продаем

Банк 4119476
Производство косметики. 15 лет, известная ТМ.
Площадь 1000м² собственность. Сеть сбыта, собственные точки.
Цена \$2,7 млн 585-0644

образование



Brandbuilding 2007 Conference

2-я международная конференция, Москва, 12-13 апреля

Докладчики:
Land Rover (London), Brand Finance (London), Crea International (Milan), Росгосстрах, Аптечная сеть "Ригла", Kaspersky Lab, BrandLab, PricewaterhouseCoopers, ТНТ, Yandex, Unilever, ТНК-ВР и др.

Организаторы:




Темы:
Как управлять созданием бренда | Когда нужно делать ребрендинг | Правовая охрана бренда | Оценка стоимости бренда | Бренддинг внутри компании | Маркетинговые исследования в брендлинге | Коммуникативная стратегия бренда | Вывод российского бренда на международный рынок

www.brandbuilding.ru
+7(495)775-1280

 Синхронный перевод

Генеральные интернет партнеры

Sostav.ru


www.e-executive.ru

Информационные партнеры

The Moscow Times

ВЗГЛЯД
RUSSIAN JOURNAL

Комплекс АСА
индустрия рекламы

УНИВЕРСАЛЬНЫЙ МЕНЕДЖЕР УМЕР. У КАЖДОГО РУКОВОДИТЕЛЯ, КАК У ХОРОШЕГО АКТЕРА, ЕСТЬ СВОЕ АМПЛУА. КАКИЕ МЕНЕДЖЕРЫ НАИБОЛЕЕ ВОСТРЕБОВАНЫ БИЗНЕСОМ? текст: **ДМИТРИЙ ЛИСИЦИН**

Рулевые игры

В конце прошлого века консультанты McKinsey & Company, авторы книги «Созидательное разрушение» **Ричард Фостер** и **Сара Каплан** сделали открытие, весьма неприятное для собственников компаний: их бизнес не вечен.

Исследовав более 1000 корпораций, Фостер и Каплан пришли к выводу, что все компании обречены на гибель. Рынки развиваются хаотично, и рано или поздно фирма все равно допустит фатальную ошибку.

Противостоять хаосу, по мнению исследователей, способны лишь наемные руководители. Немногом ранее **Эдвард Майклз**, **Хелен Хэндфилд-Джонс** и **Элизабет Экселрод**, авторы другой книги McKinsey «Война за таланты», объявили управленческие кадры самым ценным ресурсом современного бизнеса, создав миф об эффективном менеджменте как универсальном средстве решения проблем. Он довольно быстро получил широкое распространение в России. И без того высокий спрос на руководителей приобрел ажиотажный характер.

Другое открытие компании, втянутые в «войну за таланты», сделали самостоятельно: универсальных менеджеров не бывает. Оказалось, что каждый из руководителей хорош в чем-то своем. Одни умеют лишь запускать новые бизнесы. Другие — доводить запущенные проекты до совершенства. Третьи — бороться с кризисами внутри компаний. Наконец, четвертые сами разрушают бизнес, чтобы на его обломках создать нечто принципиально новое. Проблемы компании нельзя решить, просто наняв идеального менеджера: на разных этапах развития бизнеса требуются разные люди. «Например, в 2003–2004 годах, когда холдинг СУЭК пе-

реживал не лучшие времена, им руководил антикризисный менеджер **Петр Хаспеков**, — говорит партнер компании Top Contact **Артур Шамилов**. — Когда кризис был преодолен, во главе компании встал „регулярный менеджер“ **Владимир Рашевский** (пятое место в рейтинге **СФ**), а Хаспеков стал его заместителем».

«Секрет фирмы» проанализировал менеджерские типажы и выяснил, какие из них наиболее востребованы сегодня.



Художник от бизнеса

«МЫ МОГЛИ БЫ ЗАПУСКАТЬ до 20 новых проектов в год, — говорит собственник крупной компании, — однако приходится отказывать себе в росте: на рынке нет менеджеров, готовых взяться за эти проекты».

В самом большом дефиците на рынке — **менеджеры-стартаперы**. Они открывают новые рыночные ниши или создают ин-

новационные компании на, казалось бы, уже заполненных рынках.

Для стартапера бизнес — это в первую очередь возможность воплощать в жизнь новые идеи. Поэтому нередко за это берутся люди творческих профессий. Так, гендиректор CTC Media **Александр Роднянский** (17-е место в рейтинге) по специальности — режиссер-документалист. В 1995 году он создал в Киеве информационный канал «1+1», ставший впоследствии крупнейшим частным телеканалом Украины. Спустя семь лет Роднянский возглавил российский канал CTC, а в 2004-м — холдинг «СТС-медиа».

Внимание менеджера-стартапера обращено в первую очередь не на оргструктуру и внутренние бизнес-процессы компании, а на ее продукты. Принципы управления, которые использует в «СТС-медиа» Роднянский, выдают в нем такого руководителя. Роднянский лично продюсирует фильмы и сериалы, в производстве которых участвует канал. А в 2005 году холдинг запустил новый телеканал «Домашний», концепция которого была написана самим Роднянским.

Как руководитель стартапер обладает рядом сильных преимуществ. В частности, умеет заражать людей новой идеей и создавать управленческие команды. Однако у него есть и недостатки. «Стартапер склонен полагаться на интуицию и не всегда продумывает свои решения до конца, — считает генеральный директор „Экопси консалтинг“ **Марк Розин**. — Поэтому он нередко берется за практически невыполнимые задания». Кроме того, стартаперу со временем становится скучно заниматься одним и тем же делом, и он начинает присматриваться к другим проектам.



Fine tuning

ЕСТЬ ТАКОЙ ПОПУЛЯРНЫЙ МЕНЕДЖЕРСКИЙ АНЕКДОТ. «Почему в России плохо приживаются японские технологии непрерывного совершенствования? Потому что россияне готовы улучшать только что-то очень серьезное, а не какую-то мелочь».

На втором месте по востребованности стоят менеджеры, которые умеют улучшать и поддерживать уже созданные бизнесы, — это так называемые **регулярные менеджеры**. «Создать новый бизнес в России не так уж сложно, гораздо труднее сделать его качественным, — говорит Марк Розин. — Регулярного менеджера ценят за то, что он помогает компании пройти последние шаги на пути к совершенству». Особенно высок спрос на эту категорию топов в компаниях, которые планируют выйти на IPO.

Если стартапер отчасти напоминает художника-творца, то регулярный менеджер похож скорее на сотрудника автосервиса. Он невероятно дотошен и не сдвинется с места, пока досконально не изучит все мелкие детали, влияющие на работу машины. Стартапер часто действует по наитию, автомеханик же опирается на опыт и знания, а решая проблему — на регламенты и технологии. Для него компания — это в первую очередь бизнес-процессы и организационные структуры. Так что регулярного менеджера можно назвать «специалистом по тонкой настройке». И среди участников нашего рейтинга есть люди, которым столь скучные вещи, как настройка, доставляют истинное удовольствие.

Таков, например, генеральный директор минерально-химической компании «Еврохим» **Дмитрий Стрежнев**. Он как-то обмолвился, что для него слова «управление» и «ERP-система» — фактически синонимы. В прошлом году компания завершила внедрение Oracle E-Business Suite, которое обошлось ей в \$30 млн. Для

В самом большом дефиците на рынке — менеджеры-стартаперы. Они открывают новые рыночные ниши или создают инновационные компании на, казалось бы, уже заполненных рынках

«Oracle СНГ» это стало крупнейшей сделкой, заключенной в 2005 году, а Стрежнев получил мощный инструмент управленческого тюнинга холдинга — оптимизация в «Еврохиме» идет практически по всем направлениям. Например, в прошлом году компания приняла новую стратегию, которая основана на снижении издержек производства и оптимизации расходов на логистику. Усилия компании уже дали первые плоды. Сейчас у «Еврохим» самый высокий рейтинг корпоративного управления Standard & Poor's среди российских промышленных предприятий.

Однако наем регулярного менеджера связан с определенным риском. Главный недостаток такого руководителя — крайний консерватизм. Он способен эффективно управлять только стабильными компаниями. В случае кризиса настройщик, скорее всего, окажется бесполезен.



Армейский капрал

«Новый гендиректор закрыл несколько проектов и отказывается набирать новых сотрудников, — пожаловался менеджер по персоналу торгово-производственной компании. — Что происходит?»

Появление **антикризисного менеджера** в компании, как правило, не сулит персоналу ничего хорошего: за его приходом часто следуют массовые сокращения и трудовые конфликты. К антикризисным менеджерам стараются прибегать только в крайних случаях, но работы у них хватает.

В ноябре 2005 года акции МТС упали на 10% и продолжали падение в течение всей первой половины прошлого года. Весной, когда прежде значительный разрыв между МТС и его основным конкурентом «Вымпелкомом» сократился до минимума, компания решила на кардинальные изменения в руководстве. И в апреле 2006 года МТС возглавил бывший гендиректор страховой компании РОСНО **Леонид Меламед** (40-е место в рейтинге). С 2000 по 2004 год он был зампредом правления РАО ЕЭС и заработал за это время репутацию хорошего антикризисного менеджера. До его прихода РАО собирало деньгами не больше 20% платежей за электроэнергию, остальное получая в виде бартера: от валенок до металлорежущих станков. Меламед выстроил в компании четкую систему возврата платежей, и после его ухода собираемость денежных средств приблизилась к 100%.

Действия антикризисного менеджера напоминают стиль армейского командира. Его миссия — восстановить порядок в компании, а под порядком он понимает полный личный контроль над ситуацией. Антикризисный менеджер готов идти на конфликт с сотрудниками и умеет подавлять сопротивление персонала. Так, едва заняв кресло президента МТС, Меламед практически полностью обновил команду.

Установив контроль над компанией, антикризисный менеджер стремится сократить расходы. Леонид Меламед пересмотрел договоры с поставщиками на производство SIM-карт, снизив их стоимость, а также оптимизировал маркетинговые затраты компании. Сокращение расходов в сочетании с ребрендингом позволило вернуть доверие инвесторов: МТС досрочно выполнила план руководства по выходу на 20-миллиардный рубеж капитализации.

В достоинствах антикризисного менеджера заключаются и его главные недостатки. Устанавливая контроль над компанией, он подавляет инициативу сотрудников, а простые приемы, которые он использует, не всегда отвечают долгосрочной стратегии достижения успеха. Анти-

Регулярный менеджер похож на сотрудника автосервиса. Он невероятно дотошен и не сдвинется с места, пока досконально не изучит все мелкие детали, влияющие на работу машины

кризисный менеджер, пожалуй, наиболее далек от идеала универсального управленца: он может лишь выправить накренившийся корабль бизнеса, но никак не вести его через волны. «Оптимальный срок службы антикризисного менеджера в одной компании — год-полтора», — говорит Марк Розин.



Креативный разрушитель

ПОСЛЕДОВАТЕЛИ КУЛЬТА ИНДИЙСКОГО БОГА Шивы регулярно посыпают себя пеплом. Этот странный обычай — дань поклонения уникальным способностям Шивы, который является не только создателем мира, но и его разрушителем.

Среди руководителей больших корпораций тоже есть разрушители.

В McKinsey таких менеджеров называют «талантами», но мы ограничимся более скромным словом «реформаторы». Ключевой компетенцией этих менеджеров является способность к «креативному разрушению»: умение дробить бизнес, одновременно создавая из его обломков новую компанию.

Реформатор — особый тип менеджера, сочетающий качества всех остальных. Подобно антикризисному, он борется с проблемами компании. Но решает не столько актуальные, сколько будущие проблемы. Подобно стартаперу, строит новые бизнесы. Только не создает их с нуля, а перестраивает старые. Наконец, как и регулярный менеджер, уделяет внимание организационной структуре. Только стремится не улучшить ее, а разрушить до основания.

Пока этот менеджерский тип не столь востребован российскими компаниями: собственники бизнеса боятся реформ, доверяя менеджерам лишь присматривать за ходом дел. Однако в России есть компании, управляемые менеджерами-реформаторами. В нашем списке таких минимум двое: генеральный директор «Вымпелкома» **Александр Изосимов** (28-е место) и генеральный директор «Русала» **Александр Булыгин** (83-е место). Изосимов резко изменил направление развития компании, проведя в 2005 году масштабный ребрендинг «Вымпелкома» на фоне конфликта акционеров. Одна

из черт менеджера-реформатора — умение вовлекать в изменения людей. Изосимов сумел заразить ребрендингом персонал компании — сотрудники буквально жили новой идеей.

Другая не менее важная черта реформатора — масштабность проводимых им изменений. После того как в 2003 году «Русал» возглавил Александр Булыгин, компанию буквально захлестнула волна новшеств. «Русал» начал активно скупать заводы в Африке, Азии и Южной Америке. С другой стороны, Булыгин взял курс на приведение всех дочерних компаний к единым «материнским» стандартам и оптимизацию издержек путем внедрения системы бережливого производства. Кроме того, он реформировал оргструктуру компании. Все эти меры позволили ей в 2004 году стать третьим производителем алюминия в мире. А два года назад Александр Булыгин заявил, что намерен к 2013 году превратить «Русал» в лидера мировой алюминиевой отрасли, — и досрочно выполнил обещание. Булыгину принадлежит идея слияния трех алюминиевых гигантов — российских компаний СВАЛ и «Русал» и швейцарской Glencore — в глобальную компанию.

Он сумел разработать план объединения, который устроил все стороны. В результате на мировом рынке цветных металлов появилась новая компания «Российский алюминий», которую возглавил Булыгин.

Менеджер-талант, как и другие типы, не лишен недостатков. Он застывает без решительных изменений, поэтому может начать затевать бессмысленные реформы. Впрочем, ни один менеджерский тип не идеален. Но большинству управленцев это только на руку: они знают, что не останутся без работы. **сф**

Лидер в четырех лицах

Помимо четырех профессиональных ролей, которые время от времени примеряют на себя руководители компаний, каждый из них использует в своем арсенале и несколько стилей управления. В свое время американские психологи Кеннет Блэнчард и Пол Херси разработали теорию ситуационного лидерства (Situational Leadership). Ее суть в том, что эффективный менеджер должен быть пластичным и задействовать разные стили лидерства в зависимости от ситуации. Блэнчард и Херси выявили четыре типа ситуационного лидерства.

Направляющий стиль — лидер принимает решения единолично. Подобный стиль Блэнчард и Херси рекомендуют использовать в отношении некомпетентных подчиненных, которые нуждаются в руководстве и контроле. В данном случае менеджер отдает приоритет решению самой задачи, а не отношениям с подчиненными. Наставляющий стиль подразумевает, что менеджер уделяет одинаковое внимание как зада-

чам, так и отношениям. Он запрашивает идеи и предложения от подчиненного, но решения принимает сам. Такой стиль наиболее эффективен при взаимодействии с людьми, нуждающимися в поддержке и позитивной оценке.

Руководитель, прибегающий к поддерживающему стилю, ценит отношения больше задач. Он дает возможность подчиненному принимать некоторые решения самостоятельно. Тем самым они как бы меняются местами: руководитель участвует в принятии решений, но контролирует их выполнение подчиненный. Такой стиль подходит для управления компетентными, но неуверенными в себе сотрудниками.

Делегирующий стиль тоже подразумевает приоритет отношений. Однако в отличие от поддерживающего стиля подчиненный сам определяет, как он будет задействован в том или ином проекте. Естественно, такой подход нужно применять только по отношению к высококомпетентным и высокомотивированным сотрудникам.



ИЗДАТЕЛЬСКИЙ ДОМ **Коммерсантъ**

конференция

30 мая **2007** года

Москва, отель Holiday Inn

ЭФФЕКТИВНЫЕ ПРОГРАММЫ ЛОЯЛЬНОСТИ: КАК СДЕЛАТЬ КЛИЕНТА СВОИМ НАВСЕГДА

АУДИТОРИЯ КОНФЕРЕНЦИИ — ВЛАДЕЛЬЦЫ КОМПАНИЙ, ГЕНЕРАЛЬНЫЕ И КОММЕРЧЕСКИЕ ДИРЕКТОРА, ДИРЕКТОРА ПО РАЗВИТИЮ БИЗНЕСА, ДИРЕКТОРА И СПЕЦИАЛИСТЫ ОТДЕЛОВ МАРКЕТИНГА И ПРОДАЖ, БРЭНД-МЕНЕДЖЕРЫ, А ТАКЖЕ ВСЕ ТЕ, КТО ЗАИНТЕРЕСОВАН В ПРИВЛЕЧЕНИИ И УДЕРЖАНИИ КАК МОЖНО БОЛЬШЕГО КОЛИЧЕСТВА ЛОЯЛЬНЫХ КЛИЕНТОВ.

КОНФЕРЕНЦИЯ ПОСТРОЕНА НА АНАЛИЗЕ ПРАКТИЧЕСКИХ КЕЙСОВ НАИБОЛЕЕ УСПЕШНЫХ ПРОГРАММ ЛОЯЛЬНОСТИ, С УЧЕТОМ СПЕЦИФИКИ РАЗВИТИЯ РЫНКА И ОСОБЕННОСТЕЙ ПОВЕДЕНИЯ ПОТРЕБИТЕЛЯ.

ТЕМЫ ДЛЯ ОБСУЖДЕНИЯ:

- Лояльность клиентов, как конкурентное преимущество
- Разработка эффективной программы лояльности: выбор формата и определение содержания, финансовые аспекты запуска
- Определение целевых групп участников программы
- Финансовые и нефинансовые программы лояльности: преимущества и недостатки
- Обратная связь с покупателем: работает ли ваша программа
- Лояльность клиентов через лояльность сотрудников компании
- Использование совместных программ лояльности с банком
- Индивидуальные или коалиционные программы: что выбрать
- Сегменты программ лояльности — конечный потребитель, корпоративные клиенты, дилеры и дистрибуторы: сходства и различия
- Типы программ лояльности — «кошельки», накопительная скидка, премия за количество посещений, счастливые часы, лотерея: что выгоднее для бизнеса и что больше привлекает покупателей
- Отрасли применения программ — торговля и услуги: основные отличия
- Особенности программ поощрения для прибыльных клиентов
- Что работает и что не работает на рынке программ лояльности
- Виды покупательской лояльности: истинная, поведенческая, эмоциональная и вынужденная
- Критерии «активности» члена программы лояльности
- Лояльность к бренду vs лояльность к продукту
- Роль лояльности для успешного развития бизнеса: возможно ли эффективное развитие без поощрения потребителей

СТОИМОСТЬ УЧАСТИЯ 12 500 руб.

(без учета 18% НДС),
включает в себя раздаточные
материалы, обед, три
перерыва на кофе.

НАШЕ СПЕЦИАЛЬНОЕ ПРЕДЛОЖЕНИЕ

При регистрации до 15 апреля 2007 года скидка 20%

Каждый **третий участник** от одной компании
посещает конференцию **бесплатно**.

Для подписчиков на издания **Издательского дома «Коммерсантъ»**
предусмотрена **скидка 10%**

реклама

Партнерская база клуба лояльности «Много.ру» растет медленно. Компании не спешат присоединяться к коалиционной программе, потому что боятся больших расходов или уже имеют негативный опыт собственных проектов. Как организаторам «Много.ру» преодолеть стереотипы?

Много помалу

текст: оксана царевская

Как оценивались бизнес-решения

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

Проект американской компании Lavtech.com «Много.ру» был одной из первых бонусных программ лояльности на российском рынке. Однако новинка не принесла существенных преимуществ. Отечественные компании до сих пор настороженно относятся к большим коалиционным программам, считая участие в них слишком дорогим.

Кроме того, как уверен директор по развитию клуба «Много.ру» **Марк Напартович**, многие розничные компании уже успели испытать последствия неудачного внедрения «домашних» программ лояльности. Как правило, маркетологи, ставшие когда-то инициаторами таких проектов, боятся выходить с новыми предложениями к руководству. А владельцы или менеджеры переносят негативный опыт на все проекты, связанные с лояльностью, и отказываются от затрат на поддержку клиентской «верности» вообще.

Чтобы «Много.ру» мог развиваться, ему необходимо справиться с этими стереотипами.

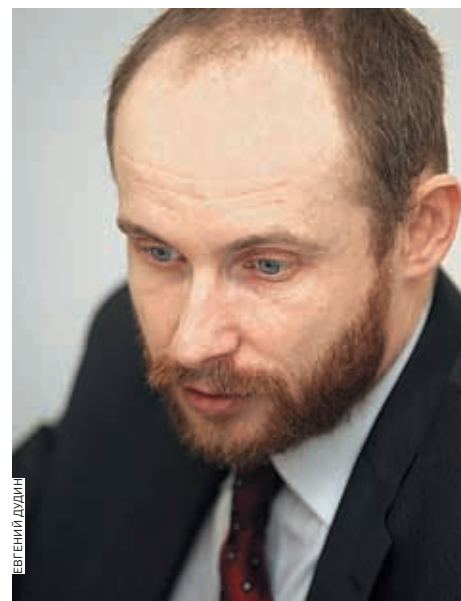
Эта проблема была вынесена на обсуждение в рамках совместного проекта «Секрета фирмы» и сообщества менеджеров и профессионалов E-xecutive.ru «Банк решений». Из присланных читателями решений члены жюри отобрали пять лучших. Вот как они объясняют свои предпочтения.

Автор проблемы

Марк Напартович,

директор по развитию клуба «Много.ру»:

— Автор победившего решения **Виктор Жилев** частично угадал наши собственные планы по развитию клуба «Много.ру»: по-



Марк НАПАРТОВИЧ

зиционировать клуб как прямого конкурента «Малине» (уже сейчас проводится «чистка рядов» среди партнеров), предоставлять услуги платного директ-мейлинга, расширить список призов (что уже делается) и активно развивать программу для корпоративных клиентов.

Решение **Сергея Лившица** подтвердило наше понимание проблем, стоящих перед программой. Например, несовершенство презентационных материалов. Действительно, пока нам довольно трудно показывать преимущества участия в «Много.ру» разным партнерам. Чувствуется, что нужны какие-то более убедительные доводы, нежели те, которые мы используем сейчас. Это существенный недостаток, и над этим надо работать.

У **Дмитрия Бушкова** была неплохая идея ввести тестовый этап для новых партнеров — когда компания не оплачивает услуги оператора, а тратится только на призы для клиентов. Действительно, люди не любят брать на себя ответственность. Это тем более верно для руководителей, принимающих ре-



Зоя КУЛИКОВА

Владислав УС

шение о подключении к программе лояльности. А «тестовый вариант» может снять эту психологическую проблему, ведь в случае неудачи человек может переложить ответственность за неудачу на оператора.

Мы, кстати, иногда пользуемся этим способом. Но, как правило, это происходит только с компаниями, которые ведут собственную базу данных по клиентам и могут выделить какую-то ее часть для работы с программой в тестовом режиме (например, сотовые операторы и интернет-компании). Если испытания проходят неудачно, проект быстро сворачивается.

Идея того же автора запустить акцию «Найди партнера „Много.ру“ и получи приз!» мне показалась забавной, но,

к сожалению, малоэффективной. Опыт российских, да и западных программ лояльности показывает, что такая практика не дает большого числа новых партнеров и не способна заменить другие средства привлечения клиентов, например телерекламу.

У **Татьяны Максимовой** было интересное предложение разделить существующую программу лояльности на две — для маленьких компаний-партнеров и для больших. Мы регулярно обсуждаем эту идею, но каждый раз откладываем ее реализацию, так как это требует довольно больших маркетинговых затрат.

Совет **Юлии Сеиной** и Виктора Жилева переориентировать «Много.ру» на молодежную аудиторию показался

немного преждевременным. При теперешнем уровне платежеспособности молодежи это вряд ли окажется рентабельным и для нас, и для партнеров.

Заслуживает внимания идея **Александра Мельникова** пойти по пути аутсорсинга — предлагать формирование специальных программ лояльности под конкретные нужды компаний-партнеров. Тем более что у нас есть необходимые возможности — программное обеспечение, маркетинговый опыт, служба поддержки, производственный отдел, квалифицированные менеджеры. Но дело в том, что аутсорсинг услуг по формированию и поддержке программ лояльности других компаний — это все-таки принципиально другой бизнес. Что-

бы им заниматься, потребуются существенные финансовые вложения.

Практик

Зоя Куликова,
менеджер по лояльности
ТД «Роллтон»:

— Мне показались рациональным предложение Виктора Жилева усилить CRM-модуль (систему управления взаимоотношениями с клиентами) клуба «Много.ру». В число услуг, которые программа предоставляет своим партнерам, стоит включить опросы «ушедших» клиентов и новостные рассылки по электронной почте. Также значимой для партнеров ценностью такой программы является возможность отслеживать структуру потребителей и спроса. Александр Мельников правильно делает упор на расширение набора предоставляемых партнерам клуба аналитических материалов.

Несмотря на довольно спорный совет **Ольги Григорьевой** вернуться от бонуса к дисконту, я бы отметила ее принцип деления компаний-партнеров. Она предлагает организаторам «Много.ру» выбрать «пилотные», то есть основные для программы, компании — те, чью продукцию или услугу клиент покупает в любом случае. Как правило, это либо известные брэнды, либо предприятия, производящие специализированную продукцию. При правильной настройке системы поощрений ради получения бонусов у таких партнеров потребитель будет покупать товары и услуги и у остальных участников — тех, кто работает в высококонкурентных сегментах, а стало быть, более заинтересован в повышении лояльности.

Организаторам клуба стоит подумать и над имиджем самой программы. Действительно, в клубе очень много парт-

Авторы самых интересных решений

МЕСТО	БАЛЛ	АВТОР	КОМПАНИЯ	ДОЛЖНОСТЬ	ГОРОД
1	7,0	ВИКТОР ЖИЛЯЕВ	ERGODATA	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ В КАНАЛАХ СБЫТА	МОСКВА
2	5,3	ТАТЬЯНА МАКСИМОВА	НПП «НАВГЕОКОМ»	МЕНЕДЖЕР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
3	4,7	АЛЕКСЕЙ КУЗЬМИН	ЗАО «СМАРТГЕЙМЗ»	ДИРЕКТОР ПО МАРКЕТИНГУ	МОСКВА
4	4,3	ЮЛИЯ СЕИНА	ИССЛЕДОВАТЕЛЬСКАЯ КОМПАНИЯ «КОМКОН»	РУКОВОДИТЕЛЬ НАПРАВЛЕНИЯ РАЗВИТИЯ БИЗНЕСА	МОСКВА
5	2,7	АНДРЕЙ БЯНКИН	ТС «М.ВИДЕО»	НАЧАЛЬНИК ОТДЕЛА АНАЛИТИКИ И ИССЛЕДОВАНИЙ РЫНКА	МОСКВА

ПОБЕДИТЕЛЬ



Виктор Жилев,

менеджер по маркетингу в каналах сбыта, компания Ergodata:

Нынешняя бизнес-модель программы «Много.ру» доказала свою невысокую эффективность, поэтому предлагаю пересмотреть позиционирование клуба, выделив три подпрограммы:

1_Программа — конкурент «Малины». Главная цель — вовлечение в клуб конкурирующих с участниками «Малины» компаний. При этом необходимо расширить набор услуг, предоставляемых партнерам, за счет усиления аналитической части. Упор в позиционировании должен быть сделан на эффективность

CRM-аутсорсинга для партнеров, а не на весьма сомнительной экономии. Бренд «Много.ру» следует оставить за этой программой.

2_Клуб для молодежи либо клуб для потребителей мобильного мультимедийного контента.

В первом случае призами будут выступать эмоциональные предложения (фото звезды с именным автографом, ужин со звездой, посещение закрытых премьер, участие в съемках телепередачи и т. д.). Во втором — бонусный контент или те же эмоциональные предложения.

3_Целевая бонусная программа для компаний, которые постоянно совершают не крупные корпоративные закупки.

С полным вариантом решения можно ознакомиться на сайте журнала www.sf-online.ru

неров, но не очень видна «стержневая», понятная прежде всего потребителям, идея. Вокруг такой идеи проще было бы выстраивать коммуникации. Например, членам клуба лояльности ТД «Роллтон» в качестве такой «стержневой» идеи мы предлагаем общение. И все маркетинговые коммуникации строятся вокруг этой ценности.

Кроме того, стоит смелее идти в регионы. По опыту нашей программы лояльности видно, что люди в регионах более благодарны, чем столичные жители, — они легче вовлекаются в программу и активнее в ней участвуют.

Теоретик

Владислав Ус,
генеральный директор LMC Group:

— В целом среди решений читателей встречается неплохая аналитика — кому-то удалось посмотреть на проблему с точки зрения потребителя, кому-

то — с точки зрения партнера. Но, к сожалению, никто не смог встать на позицию оператора программы, а ведь его интересы не во всем пересекаются с интересами партнеров, а иногда могут им даже противоречить.

За «незашоренность» я бы отметил Татьяну Максимову. Ей удалось подняться над проблемой и предложить решение, которое не было очевидным. Однако перестройка бизнеса, которую она предлагает, вряд ли легко осуществима — слишком уж это дорого и трудоемко.

Мне показалась здравой идея **Сергея Лазарева** «сдавать» сотрудников «Много.ру» в аренду аналитическому подразделению партнера — чтобы он разяснял получаемую от клуба статистику и мог ее комментировать. Это оправданно, так как большинство компаний не располагает штатом сильных аналитиков, их нужно учить.

В результатах «мозгового штурма» Юлии Сеиной есть довольно много интересных идей, правда, на мой взгляд, им не хватило проработки.

Среди плюсов ее решения я бы отметил предложение развивать молодежные программы. Это вполне реализуемо и могло бы придать импульс развитию проекта. А вот идею с онлайн-аналитикой, учитывая сегодняшний уровень проникновения интернета, не могу назвать легко выполнимой.

Безусловно, заслуживает внимания приведенный ею пример из практики европейского коалиционного клуба Nectar for Business, в рамках которого была реализована программа лояльности для малого и среднего бизнеса. Это можно попробовать «пересадить» на нашу почву.

Правда, у Юлии Сеиной есть абсолютно нереализуемые идеи. Например, предложение погашать потребительские кредиты бонусами. Идея красивая, но сегодня это невозможно: такие взаиморасчеты противоречат законодательству.

Вдовольно «критическом» решении **Андрея Бянкина**, на мой взгляд, верно определено одно из узких мест клуба «Много.ру» — его географическая ограниченность. Действительно, если программа лояльности работает лишь в нескольких городах страны, то ей сложно завоевать новых партнеров, особенно крупных. Например, ритейлеры не видят смысла работать в Москве и Петербурге с одной программой, а в регионах запускать другую. Это лишние затраты.

У Виктора Жилева было разумное предложение обратить внимание на рынок мобильного мультимедийного контента — подключить к программе операторов, производителей сотовых телефонов и создателей контента (поп-проекты,

радиостанции, кинотеатры, клубы). Это бы позволило клубу зарабатывать деньги на директ-мейле и «вирусных» рекламных роликах.

Я согласен с рядом читателей — клубу надо чистить партнерскую базу: операционные издержки оператора не должны превышать доход. Но я не стал бы ориентироваться на компании с оборотом от \$500 млн. Они вряд ли захотят делиться клиентской базой, скорее будут строить свою программу.

У многих читателей правильная позиция — прежде чем предлагать участие в программе партнерам, нужно детально проанализировать их бизнес, выявить узкие места и понять, каким может быть решение. Предложение не может быть общим даже для работающих на одном рынке компаний.

Кроме того, делая свое уникальное предложение партнерам, организаторы должны уметь продемонстрировать эффективность участия в клубе. Для этого необходимы успешные примеры, показывающие, как изменилась эффективность работы клиента после входа в программу.

Но по большому счету у программы лояльности «Много.ру» лишь одна проблема: слишком рано она появилась. Выйди клуб на рынок года на четыре позже, все было бы гораздо проще. ☒

Ценные советы по сложным проблемам

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



Коммерсантъ

«Коммерсантъ» напишет про тебя*

Издательский дом предлагает
услуги по разработке,
выпуску и распространению
корпоративных газет и журналов

*А еще мы продаем рекламу в ваши издания

издательский

СИНДИКАТ

125080 Москва
ул. Врубеля, 4 стр. 1
тел. 943-9774, 943-9164
is@kommersant.ru

Мобильный контент-провайдер Infon, работая с сотней российских и зарубежных правообладателей, хотел бы серьезно увеличить выручку от продажи музыки. Но не может: мешают мейджоры, не спешащие идти компании навстречу, и пираты.

Музыкальная доля

текст: оксана царевская

У лидера российского рынка мобильного контента компании Infon с музыкой связано много хорошего, в том числе и 30-процентная доля от общего объема выручки. Правда, это не лучший показатель в истории Infon: еще два года назад на долю музыки приходилось около половины всех доходов компании.

Два последних года российский сегмент музыкального мобильного контента лихорадило. По данным исследовательского агентства iKS-Consulting, объем мобильной музыки, проданной российскими игроками, в 2005 году снизился на 9%, составив \$114 млн против \$125 млн в 2004-м. Прошлый год ситуацию изменил не сильно, хотя общее падение остановилось (\$115 млн).

При этом лидировавшие еще два года назад «простейшие мелодии» — моно- и полифонические рингтоны — значительно сдали позиции. Удержали рынок новые продукты — RBT (Ringback Tone — мелодия или песня, которую слышит звонящий абонент вместо

гудков) и рингтоны в «тяжелом» формате mp3, воспроизводящие отрывки из полноценных композиций.

Несмотря на растущий рыночный спрос на «полноценную» музыку, ее продажи пока не превышают 8% в структуре доходов Infon. Причем львиная доля продаж приходится на контент отечественного производства.

Генеральный директор Infon Кирилл Шрамко уверен, что может значительно увеличить доходы своей компании от композиций в формате mp3 и услуг RBT, сделав ставку на зарубежных исполнителей. Но все упирается в дороговизну авторских и смежных прав и нежелание правообладате-

лей идти навстречу российским контент-провайдерам.

Билан доступен

ЧТОБЫ ТЕЛЕФОН сообщал о звонке голосом Димы Билана, входящего, по версии Infon, в пятерку наиболее популярных исполнителей, многого не требуется. Нужно отправить SMS на сервисный номер контент-провайдера, получить на свой мобильный WAP-ссылку и скачать mp3-файл с отрывком или с полной версией песни. И, конечно, заплатить: за ссылку от \$3 до \$5, а также за трафик при скачивании — от \$6 до \$10 в зависимости от тарифов сотового оператора на передачу данных.

Намного дешевле обойдется искусство Димы Билана для звонящих. Если владелец телефона заменит голосом певца гудки, которые обычно слышны при звонке на номер, то здесь даже не потребуются скачивания: физически мело-

дия хранится на платформе оператора, который просто подключает абонента к такой услуге. Например, по тарифам МТС Дима Билан «готов» петь приблизительно за \$2 в месяц.

Контент-провайдеру идет не весь доход от продажи музыкальных хитов. От 36% до 50% стоимости песни в зависимости от продукта (песня для рингтона или для RBT) берет себе сотовый оператор. Оставшаяся часть тоже не принадлежит провайдеру полностью, ведь ему еще нужно рассчитаться с обладателями прав на производство.

Отрывки от сердца

СЕГОДНЯ Infon работает с сотней правообладателей. Среди них крупнейшие российские (например, Первое музыкальное издательство) и зарубежные (Universal Music Publishing, Sony BMG, EMI) мейджоры. Если наши в основном продают отечественную музыку, то в музыкальных каталогах иностранных компаний представлены как российские, так и зарубежные хиты.

Правда, работа Infon с каталогами иностранных исполнителей пока ограничивается лишь покупкой лицензий на авторские права. Затем компания воспроизводит популярную мелодию в полифонических рингтонах и продает абонентам, перечисляя правообладателю 10–15% от полученной суммы.

Сложное обстоит дело с полноценными произведениями в формате mp3: чтобы предлагать своим клиентам отрывки инструментальных композиций и песен, кроме авторских нужно получить еще и смежные права — право транслировать мелодию в сделанной аранжировке, в исполнении конкретной группы или певца и т. п. В этом случае контент-провайдеру необходимо доплатить еще 25% от конечной цены каждой композиции.



В борьбе с правообладателями Кирилл Шрамко надеется на свой талант переговорщика

После 40% отчислений правообладателям контент-провайдеру остается совсем немного — от 24% до 10% выручки от продаж музыкальных композиций. Треть остатка идет на рекламную поддержку на телевидении или в печатных СМИ, ведь это основные каналы продвижения их услуг. «На то, что остается в итоге, сложно не только развиваться, но и вообще существовать», — заключает Кирилл Шрамко.

Дороговизна смежных прав, по мнению ведущего аналитика J'son & Partners **Татьяны Стародубцевой**, существенно снижает и без того невысокую маржинальность бизнеса контент-провайдеров. Кроме того, это ограничивает их конкурентоспособность на рынке музыкального контента, особенно по сравнению с пиратами. По оценкам J'son & Partners, из-за пиратства провайдеры теряют около 18% своей выручки.

«Смежные и авторские права не должны стоить более 30% от

цены композиции», — убежден Кирилл Шрамко. Тогда контент-провайдеру будет выгодно продавать иностранную музыку.

Диктатура права

УГОВАРИВАТЬ правообладателей Кирилл Шрамко пытается второй год. Гендиректор показывает структуру расходов своей компании и рассказывает мейджорам о выгоде, которую они упускают. «На рынке есть нереализованный спрос на иностранных исполнителей», — убеждает он и обещает, что снижение цены на смежные права позволит увеличить продажи зарубежного музыкального контента втрое.

Но эта аргументация пока не очень помогает. Зарубежные компании если и готовы идти на уступки в стоимости композиций российских певцов, то на музыку иностранных исполнителей цены снижать не собираются. Как говорит Кирилл Шрамко, они привыкли работать на таком ценовом

уровне по всему миру и не видят оснований делать скидку для российского рынка.

Нельзя сказать, что зарубежные компании совсем глухи к проблемам российских контент-провайдеров. Они советуют использовать их музыкальный каталог более широко: выбирать не две-три особо популярные песни, а больше, сокращая тем самым рекламные издержки на продвижение. «Но у нас нет задачи продвигать музыкальный каталог какого-то одного правообладателя», — возражает Кирилл Шрамко. Главная цель контент-провайдера — получить максимальную прибыль от своего ассортимента, поэтому он работает с разными мейджорами, отбирая лучшие композиции и отбрасывая неперспективные.

Тем не менее Кирилл Шрамко все еще надеется на свой талант переговорщика, а также на авторитет британской компании MonsterMob, которая в 2005 году приобрела Infon. Все-таки MonsterMob занимает второе место в мировом рейтинге контент-провайдеров, и к ее мнению не могут не прислушаться крупнейшие зарубежные правообладатели.

Конечно, для увеличения собственной маржи от продажи песен у контент-провайдера имеется еще одна потенциальная возможность. Например, подвинуться в цене на свои услуги могли бы сотовые операторы. Такой прецедент уже есть: абоненты регионального оператора Tele2 сейчас покупают музыкальный контент на 20% дешевле, чем в среднем по рынку. Только в этом случае оператор позаботился не о рентабельности контент-провайдера, а о собственной конкурентоспособности.

В борьбе с пиратами Infon не переоценивает своих возможностей. «У нас нет ни юридической поддержки, ни механизма взаимодействия с силовыми структурами», — объясняет

гендиректор Infon. В рамках деятельности Ассоциации провайдеров мобильных услуг и контента, созданной два года назад, компания проводит мониторинг пиратских ресурсов, а результаты направляет правообладателям и сотовым операторам. Но на памяти Кирилла Шрамко еще не было ни одного случая, когда бы пиратский сайт закрыли.

Правда, с некоторыми пиратами Infon борется путем сотрудничества. Дело в том, что значительную долю пиратского рынка составляют веб-сайты, распространяющие музыку бесплатно. Как показывает практика, типичный владелец такого ресурса — студент. На своем сайте он выкладывает бесплатную для скачивания музыку, а зарабатывает на интернет-рекламе. Как правило, заработок такого пирата не превышает \$100–200 в месяц. Infon же предлагает пиратам включать в каталоги свои (платные) музыкальные композиции. Как правило, через месяц-два такого партнерства весь популярный музыкальный контент на подобных сайтах становится легальным и платным.

Получается, что наращивать продажи музыки и развивать бизнес компании Infon мешают, с одной стороны, несовокупные правообладатели, а с другой — пираты. Есть ли решение у этой проблемы? **СФ**

Слово для печати

Свои решения данной проблемы вы можете присылать в редакцию «Секрета фирмы» (idea@sf-online.ru), а также оставлять на сайте и интернет-ресурсе www.e-xecutive.ru (раздел «Мастерская») до 20.04.07. Указывайте, пожалуйста, свои имя и фамилию, место жительства и компанию, в которой вы работаете, а также свою должность. Присланные решения будут опубликованы на нашем сайте. О лучших решениях, выбранных независимым жюри, «Секрет фирмы» и www.e-xecutive.ru сообщат 14.05.07, тогда же мы объявим и победителя конкурса.

спроси секрет фирмы



Артём ЛЕБЕДЕВ
Владимир

Атака клонов

На рынке появился конкурент, который скопировал нашу компанию. Понимаем, что потеряем часть рынка, но как уменьшить потери?

Если бы скопировать компанию было так легко, то, скорее всего, отечественные автопроизводители давно превратились бы в Mercedes или Ford, а банки уподобились бы, скажем, Credit Suisse. Но клонировать можно лишь внешние элементы: ассортимент, рекламные слоганы, корпоративный стиль. Тогда как сама суть компании: ее технологии, стиль общения ее менеджеров — складываются годами и практически не поддаются дублированию.

Вместе с тем можно принять превентивные меры, чтобы противостоять агрессивному клону. «Основная идея — донести до текущих и потенциальных клиентов информацию о том, в чем компания действительно удовлетворяет потребности клиента лучше конкурентов», — замечает консультант агентства «Качалов и коллеги» Максим Мухамедов. Чтобы такие заявления не выглядели голословными, можно собрать отзывы о работе компании от нескольких текущих клиентов или разместить соответствующую страничку на сайте. Кроме того, не помешают консультационно-обучающие семинары. «Семинар обязательно должен включать практическую часть с конкретными расчетами — например, сколько продаж получит клиент за определенный период, если заключит договор с вашей компанией», — предупреждает Мухамедов.

Наконец, можно взглянуть на проблему философски: что если появление конкурента всего лишь стимул к тому, чтобы придумать новый, более яркий продукт или услугу? А еще лучше, если удастся делать это регулярно, скажем, раз в год.

Мария,
менеджер по персоналу

Люди минус деньги

Хочу убедить своего директора, что текучка персонала стоит компании немалых денег. Как это лучше сделать?

Доказывать что-либо директору компании лучше с конкретными цифрами. Попробуйте подсчитать, сколько стоит уход одного сотрудника, тогда убытки станут наглядными. Например, HR-менеджер одной розничной сети сделал для руководства подробную презентацию. За год из этой компании ушло 642 человека, из них большая часть — по собственному желанию. HR-менеджер подсчитал общие затраты компании на персонал: форма, обучение, дотации на питание, медицинская страховка. Оказалось, что за полгода (средний срок работы уволившихся людей) каждый человек «потянул» на 25 тыс. руб., а все

вместе — почти на 16 млн руб. К этой цифре приплюсовали общие затраты на рекрутмент (рекламные расходы, стоимость рабочего времени HR-менеджеров, затрачиваемого непосредственно на работу с кандидатами), а также оценили косвенные потери вследствие того, что в первое время кандидат не работает в полную силу. В результате общая сумма затрат составила почти 40 млн руб. После таких убедительных данных руководители розничной сети согласились выделить деньги на разработку программ удержания персонала и формирования лояльности.

Станислав СОЛНЦЕВ

Миссия невыполнима

Возможно ли наладить поставки грузовых автомобилей из Китая под заказ, оплачивая их целиком средствами, которые наши заказчики берут по программе автокредита?

Главная проблема при поставках автомобилей частным клиентам в кредит состоит в том, что пока вы не оплатите поставщику большую часть стоимости машины, вы не получите на нее паспорт (ПТС). А без ПТС или хотя бы его копии банк не выдаст заказчику автокредит. Получается замкнутый круг. Разорвать его, по словам председателя совета директоров группы компаний «Арманд» Игоря Герца, торгующего в том числе китайскими автомобилями, можно только инвестировав в бизнес значительные денежные средства. Других способов нет. «Первый вопрос, который производитель задает дилеру: сколько

вы можете инвестировать в бизнес?» — говорит Герц. Китайских компаний, представителей которых глава группы «Арманд» считает «самыми жесткими переговорщиками», это касается в первую очередь. Чтобы начать торговлю автомобилями, у основателей бизнеса должно быть достаточно средств для построения дилерского центра и обустройства склада запчастей и запасом автомобилей. Количество машин на складе должно быть немногим больше того числа автомобилей, которое дилер собирает продавать в месяц. Поправочный коэффициент, как правило, равен 1,3–1,5.

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

КНИГИ ДЛЯ БИЗНЕСА

РЕЦЕНЗИЯ

В ГЛАВНОЙ ХУДОЖЕСТВЕННОЙ КНИГЕ МИРА, ЗАЩИЩАЮЩЕЙ КАПИТАЛИЗМ, КАЖДЫЙ НАЙДЕТ ТО, ЧТО ЗАХОЧЕТ: АПОЛОГИЮ ПРЕДПРИНИМАТЕЛЬСТВА, ЛЮБОВНУЮ ИНТРИГУ ИЛИ ДАЖЕ СОЦИАЛИСТИЧЕСКИЕ ИДЕИ. **ТЕКСТ: МАКСИМ КОТИН**

Атлантическое течение



Атлант расправил плечи
А. РЭНД

М.: АЛЬПИНА БИЗНЕС БУКС, 2007
ПЕРЕПЛЕТ / ПЕР. С АНГЛ. / 1364 СТР.

Сложно представить человека, для которого нет лучшей книги, чем чтиво про четыре сна Веры Павловны. Поэтому по «юзабилити» **Айн Рэнд** определенно удалось обставить Чернышевского.

«Что делать?» современники читали чуть ли не как порнографию, но со временем эротические достоинства произведения притупились, тогда как любовные похождения героев Рэнд и спустя полвека превосходят по пронзительности описания любой современный дамский роман.

Но почему мы сравниваем «Атланта» с «Что делать?», а не с «Марианной» или даже «Большим орфоэпическим словарем»? Потому что «Атлант» — не просто художественный роман, а апология капитализма. А ирония судьбы в том, что апология социализма и апология капитализма оказались похожи до боли, хотя вроде бы преследуют противоположные цели.

Рэнд убеждена, что самое нравственное общество — капиталистическое, хотя даже в США многие люди уверены, что нет капитала, добытого честным путем, что владелец капитала эксплуатирует того, у кого капитала нет (современная версия: гуманно эксплуатирует) и что мир держится на плечах рабочего класса (менеджеров низшего и среднего звена). В «Атланте» Рэнд описыва-

ет «забастовку капиталистов», которые отказываются жить по социалистическим законам и покидают мир. Это приводит к апокалипсису цивилизации и доказывает, что люди, создающие бизнесы, как раз и держат мир на плечах.

Честные отношения могут быть основаны только на взаимной выгоде. Деньги нужны для того, чтобы обменивать свои лучшие достижения на лучшие достижения других людей. Кто пытается разрушить естественный обмен ценностей лозунгами о справедливости, тот совершает преступление против человечества. В третьем томе Рэнд формулирует моральное кредо: «Клянусь жизнью, что не буду жить для кого-то другого и не попрошу кого-то другого жить для меня». По сути это и есть теория разумного эгоизма социалистов. Да и в описании идеологических врагов Рэнд столь же предвзята, как и социалисты — выведя в книге немало типажей, прикрывающих паразитизм гуманистическими лозунгами, Рэнд не показала ни одного человека, который действительно само-

пожертвовал, а не призывал бы к самопожертвованию других в свою пользу.

«Атлант расправил плечи» — главная книга мира, защищающая саму идею капитализма. Неудивительно, что для многих предпринимателей она стала второй Библией. Учитывая полное отсутствие предпринимательской культуры в нашей стране, книгу стоило бы ввести в школьную программу. О чрезмерной отвлеченности трехтомного сочинения можно не волноваться: в описании идеального мира Рэнд так же схематична, как и Чернышевский в своем «соннике», но в критике настоящего книга ужасающе реалистична. Если вы дочитаете до сцены катастрофы поезда и не вздрогнете, вы либо Будда, либо труп — с такой истязательной дотошностью описан повсеместно распространенный механизм ухода от ответственности. От Айн Рэнд нас отделяют океан и полстолетия. Но поводов задуматься об отечественной действительности она дает с избытком.

— Я нарушил один из ваших законов, — признается главный герой, «атлант» Хэнк Риарден одному из упырей, с помощью законов посягающих на его капитал.

— А для чего, вы думаете, они существуют? — отвечает ему. **СФ**

с79

принципы

Евгения Уткина

Президент ОАО «Ситроникс» — руководитель нетипичный. Он не авторитарен, чуток к людям и **терпим к недостаткам**. От Уткина не уходят, уверяют в «Ситрониксе». В значительной степени благодаря этим качествам он смог превратить «Квазар-микро» в **крупнейшую ИТ-компанию** на Украине, а ныне успешно «рулит» российским электронным концерном «Ситроникс».

Я не генератор идей, а генератор атмосферы. Открывать окна и двери для других людей — вот от чего я получаю наибольшее удовольствие. Моя задача — открывать людей, видеть их положительные качества и эти качества развивать.

Слово «подчиненные» не люблю, лучше «команда» или «сотрудники».

Самое главное для руководителя — суметь их мотивировать. А сделать это можно, только подчеркивая их достоинства. Если ты осознаешь свои достоинства, каждый день совершенствуешь их, стремишься стать чемпионом — в честности, изобретательности, предпримчивости, — тебе это доставляет удовольствие, и ты достигаешь результата. Потому что удовольствие — это самая главная мотивация.

Я терплю недостатки. Практически любые. Важно, чтобы человек достигал поставленных целей, справлялся со своей работой. А недостатки есть у всех. И нужно либо быть терпимым, либо подбирать других людей.

Мой главный недостаток — неумение слушать. Речь идет о том, чтобы выслушать иную точку зрения, проанализировать ее и принять. Я никогда не буду чемпионом в умении слушать, но развивать это качество пытаюсь. Понял я это после многочисленных ошибок. Вовремя не услышишь полезную идею — потом жалеешь.

Неудач в моей жизни было множество, но главным для меня было двигаться в нужную сторону. Я марафонец, а не спринтер. Неудачи и падения не смущают, если все-таки продвигаешься к цели.

Очень важно быть оптимистом. О хорошем надо думать — и все будет хорошо. Мечтать нужно. Если очень сильно мечтаешь, обязательно мечта исполнится.



Уверенность в себе не самое лучшее качество. Людей, абсолютно уверенных в себе, не существует — есть абсолютно ограниченные люди. В человеке заложено сомнение, и именно оно есть стимул к развитию.

Можно по-разному к человеку относиться. Например, вы встречаете человека в первый раз и априори предполагаете, что он лентяй и обманщик, потом начинаете с ним общаться, и он вырастает в ваших глазах. А есть другой подход. Вы с самого начала ставите человеку высокую планку, считаете, что он на многое способен. Я сторонник второго подхода.

Проблема современных предпринимателей: мы успеваем ощутить вкус, но на предвкушение, не говоря уже о послевкусии, нет времени. Сделали IPO — и побежали дальше. Сейчас управленческая жизнь очень насыщенная, и постоянно приходится бежать впереди паровоза. А расплачиваемся мы за это, теряя способность наслаждаться жизнью.

Самое страшное разочарование — разочарование в себе, когда начинаешь копать, вспоминать ошибки. Нужно уметь прощать самого себя.

Огромным толчком в моем развитии стала учеба в INSEAD.

Я проходил не классическую программу Executive MBA, а Advanced Management Program — это курс «для тех, кому за сорок». Менеджеры, достигшие результатов в бизнесе, в течение пяти недель обменивались опытом, изучали себя. Результаты впечатляющие: по статистике, половина людей, которые проходят этот курс, потом уходят с работы. У нас в группе была женщина, вице-президент ABN Amro, она всю жизнь проработала банкиром, а после стала садовником. А я, наоборот, только укрепился в своем призвании.

Деньги не приносят счастья, они лишь дают больше свободы в жизненном выборе. Для меня главная ценность денег заключается в возможности реализовать творческий потенциал. Проект «Ситроникс» уникальный, думаю, многие творческие люди мечтают о таком. **СФ** записала **Юлиана Петрова**

читайте в следующем номере

(в продаже с 9 апреля)

частная практика

Слишком быстрое развитие компании Coral Travel перестало устраивать конкурентов. Перед началом летнего сезона налоговые органы объявили ее турфирмой-однодневкой

идеи

Бурный рост рынка взрастил удивительный феномен «отвратительного сервиса». Масштаб явления позволяет предположить эффективность самой модели

лаборатория

К 2010 году в «Тройке Диалог» будет 10 тыс. сотрудников. Как компания собирается защищать от новичков свою корпоративную культуру?

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

Секрет фирмы



mazda BT-50

Кампания за бездорожье



На правах рекламы.

zoom-zoom

Mazda BT-50 объявляет кампанию за бездорожье! Все больше дорог становятся цивилизованными.

Нас обрекают на скуку светофоров и уныние пробок.

Нас лишают исконно русских забав – промчаться по ухабам.

Покажите, что вы способны не только перестраиваться из ряда в ряд.

Испытайте настоящий полный привод Mazda BT-50! Поддержите бездорожье!

Узнайте больше о Mazda BT-50 по телефону: (495) 788-10-01, www.mazda.ru

Mazda BT-50. Это и есть Zoom-Zoom!